

Spotlight

Projekte in Asien erfolgreich leiten



Eine themenspezifische Zusammenstellung von Fachartikeln
aus dem Projekt Magazin

www.projektmagazin.de

Mehlbeerenstr. 4, 82024 Taufkirchen

Tel: +49 89 2420798-0

Fax: +49 89 2420798-8

Projekte in Asien erfolgreich leiten

Internationale Projekte sind mittlerweile selbst für KMUs selbstverständlich. Ein enormes Potential bietet der Projektmarkt insbesondere bei asiatischen Beteiligungen, u.a. durch das zunehmende chinesische Engagement in Europa. Diesem Trend tragen wir mit diesem Spotlight Rechnung. Es bietet Ihnen Praxistipps und Handlungsempfehlungen für die Zusammenarbeit mit etablierten Partnern wie Chinesen, Japanern und Indern, aber auch zu schlafenden Riesen wie Indonesien, Iran und Vietnam. Mit der Türkei und der arabischen Halbinsel behandelt dieses Spotlight auch zwei wichtige Kulturräume, die als Brücken zwischen Asien und Europa fungieren.

Inhalt

Naher und Mittlerer Osten

1. Verhandeln und Arbeiten in der Türkei – die wichtigsten Verhaltensregeln Seite 3
2. "Behandle den andern so, wie er es gern hätte"
Geschäfte und Projektarbeit auf der Arabischen Halbinsel, Teil 1..... Seite 15
3. "Behandle den andern so, wie er es gern hätte"
Geschäfte und Projektarbeit auf der Arabischen Halbinsel, Teil 2..... Seite 27
4. Die Chancen der Öffnung nutzen
Gut gerüstet für Projektarbeit und Geschäfte im Iran, Teil 1 Seite 42
5. Die Chancen der Öffnung nutzen
Gut gerüstet für Projektarbeit und Geschäfte im Iran, Teil 2 Seite 54

Südasien

6. Zusammenarbeit von Deutschen und Indern
IT-Projekte mit Offshore-Partnern erfolgreich meistern..... Seite 66
7. Projektarbeit in Vietnam – die wichtigsten Erfolgsfaktoren..... Seite 79
8. Harmonie oberstes Gebot
Leben und Arbeiten in Indonesien, Teil 1 Seite 93
9. Harmonie oberstes Gebot
Leben und Arbeiten in Indonesien, Teil 2..... Seite 107

Ostasien

10. Erfahrungsbericht aus dem Reich der Mitte
Was wir aus unseren Projekten in China gelernt haben Seite 121
11. Kulturelle Unterschiede und ihre Auswirkungen meistern
Internationaler Projekterfolg – Chinesische Flexibilität trifft auf deutsche Gründlichkeit..... Seite 132
12. Teamabstimmung, Meeting, Karaoke
Projektarbeit in Japan – die wichtigsten Verhaltensregeln..... Seite 144

Fachbeitrag

Verhandeln und Arbeiten in der Türkei – die wichtigsten Verhaltensregeln

Wer die Türkei aus den 70er Jahren kennt, wird über ihr stark verändertes Erscheinungsbild erstaunt sein. Das Land hat einen beachtlichen Wandlungs- und Modernisierungsprozess durchlaufen und verzeichnet einen enormen wirtschaftlichen Aufschwung. In den Großstädten werden ganze Stadtviertel im eleganten Baustil aus dem Boden gestampft. Auf den Straßen fließt ein unablässiger Verkehrsstrom, der von 5 Uhr früh bis 2 Uhr nachts nicht abreißt.

Die Bevölkerung hat sich seit dieser Zeit fast verdoppelt und die Städte "platzen aus allen Nähten". Allein Istanbul hat sich zur Megapolis entwickelt und ist mittlerweile größte Metropole Europas. Wohnten dort noch Mitte der 70er Jahre nur rund zwei Millionen Einwohner, so leben heute in der Hauptstadt offiziell über 13 Millionen, inoffiziell mehr als 15 Millionen. Um von einem Stadtende zum anderen zu gelangen, fährt man bis zu 150 km. Ähnlich verhält es sich mit den anderen türkischen Großstädten Ankara, Izmir, Bursa, Antalya und Kayseri.

Die türkische Gesellschaft setzt sich aus Menschen mit sehr unterschiedlichem Bildungshintergrund zusammen, die auch über ein unterschiedliches kulturelles Selbstverständnis verfügen. Entsprechend verschieden handeln sie auch im Kontakt mit deutschen Geschäftspartnern, Vorgesetzten und Kollegen. In Europa oder in den USA ausgebildete und an der westlichen Lebensweise orientierte Türken begegnen Ihnen anders als jene, die aus traditionellen, ländlichen Gebieten der Türkei stammen und bisher das Land nie verlassen haben.

Darum sollten Sie bereits beim Anbahnen einer Geschäftsbeziehung zu einem türkischen Geschäftspartner und auch in der Zusammenarbeit mit Mitarbeitern und Kollegen möglichst frühzeitig herausfinden, mit wem Sie es zu tun haben. Dies erleichtert es Ihnen, sich auf Ihren Gegenüber einzustellen, und trägt zum Erfolg der Zusammenarbeit bei.

Der *Nationalstolz* verbindet alle Türken über soziale Schranken hinweg. Krasse Unterschiede zwischen Arm und Reich werden als Schicksal und gottgegeben angesehen und nahezu kritiklos akzeptiert wie auch viele andere Widrigkeiten des alltäglichen Lebens. Was man nicht ändern kann, nimmt man klaglos hin. Dies ist wohl ein islamisches Erbe.

Der *Islam* hat auf das öffentliche Leben keinen unmittelbaren Einfluss. Glaubensfragen beschränken sich bei westlich orientierten Türken auf das Privatleben. Es gibt aber in der Türkei eine wachsende Anzahl islamisch ausgerichteter Unternehmen, die sich selbst *anatolisch* nennen und eine eigene Wirtschaft innerhalb der Volkswirtschaft ge-

Autor



Dr. Brigitte Moser-Weithmann

Orientalistin, Inhaberin
Beratungsunternehmen

Orient Competence, Trainerin,
Beraterin, Coach, Lehrbeauftragte und
Autorin

Kontakt: info@orient-competence.de

Mehr Informationen unter:

› projektmagazin.de/autoren

schaffen haben. Dazu gehören Finanzgesellschaften, Fabriken, Medien und Dienstleister. Die Inhaber und Mitarbeiter solcher Unternehmen halten sich auch während ihrer Arbeitszeit an religiöse Verhaltensvorschriften, die aus dem Koran abgeleitet werden, und erwarten von westlichen Geschäftspartnern eine entsprechende Rücksichtnahme.

Wenn Sie mit islamisch ausgerichteten Unternehmen Geschäfte machen, sollten Sie bei der Planung Ihrer Geschäftsreisen und -termine die Gebetszeiten und die Fastenzeit des Ramadan im Blick haben. Setzen Sie also keine Meetings am Freitagmittag an und richten Sie sich auf eine eingeschränkte Leistungsfähigkeit und Präsenz Ihres türkischen Gesprächspartners bei Verhandlungen während des Ramadan ein, da in dieser Zeit tagsüber die Einnahme von Speisen und Getränken sowie das Rauchen nicht erlaubt ist. Es kann Ihnen auch passieren, dass Ihr Verhandlungspartner das Gespräch mit Ihnen mehrfach unterbricht, um seine Gebetszeiten wahrzunehmen. Dies sollten Sie nicht als Zeichen von Zurücksetzung auffassen und "in den falschen Hals" bekommen. Entsprechendes Feingefühl sollten Sie auch gegenüber muslimischen Mitarbeitern und Kollegen an den Tag legen, wenn Sie in der Türkei arbeiten.

Deutschland ist der wichtigste Handelspartner der Türkei und deutsche Qualität steht dort "hoch im Kurs". Zudem haben die Erfahrungen türkischer Migranten mit deutschen Erzeugnissen, wie z.B. Autos oder pharmazeutischen Produkten, zum guten Ruf deutscher Produkte beigetragen. Deutsches "Know-how", der gute Ausbildungsstandard, Disziplin, Ordnungssinn, Zuverlässigkeit und Pünktlichkeit werden in der Türkei sehr geschätzt. Allein im Großraum Istanbul sind mehr als 10.000 Deutsche, Österreicher oder Schweizer tätig, die aus ihrem Heimatland dorthin entsandt wurden. Die sog. "Expatriats" arbeiten in türkischen Tochterfirmen von Unternehmen ihrer Heimatländer oder Joint-Venture-Unternehmen.

Bei Deutschen weckt die Türkei ambivalente Gefühle. Einerseits fasziniert sie das orientalische Flair, andererseits verursachen chaotisch wirkender Verkehr, hoher Lärmpegel, tabuisierte Speisen, wie z.B. Schweinefleisch, geringere Körperdistanz oder mangelndes Umweltbewusstsein Irritationen oder sogar Unbehagen.

Damit Sie als Frau wie als Mann in Geschäftsverhandlungen und beim Arbeiten in der Türkei im Umgang mit Ihren Gesprächspartnern, Mitarbeitern und Kollegen sicherer auftreten können, erfahren Sie in den folgenden Abschnitten,

- welche Teilkulturen es in der Türkei gibt und wie Sie deren Angehörigen am besten begegnen,
- was Sie für die Kommunikation mit Türken, die sich von der unseren stark unterscheidet, wissen sollten, um keine Fehler zu machen und Ihr Gegenüber nicht zu brüskieren, aber auch, um sich nicht verunsichern zu lassen,
- wie Sie sich auf Geschäftsreisen vorbereiten und sich bei Geschäftsverhandlungen angemessen verhalten und
- wie türkische Vorgesetzte und Mitarbeiter handeln, aus welchem Selbstverständnis sie dies tun und wie Sie als deutscher Vorgesetzter bzw. Mitarbeiter reagieren sollten.

Abschließend erhalten Sie einen Überblick über die wichtigsten "Dos and Don'ts".

Türke ist nicht gleich Türke

Wenn wir von *Türken* sprechen, gilt es zu unterscheiden zwischen den Angehörigen religiös wie ethnisch sehr unterschiedlicher Teilkulturen: religiösen oder laizistischen Sunniten, Aleviten, Kurden, Lazen, Christen, Juden, Arabern.

Die Türken selbst unterscheiden zwischen "weißen" und "schwarzen" Türken, also hellhäutigeren, westlich-modern auftretenden und anatolischen Türken, die einen dunkleren Teint haben und sich auch traditioneller kleiden. Die unterschiedliche kulturelle Herkunft der türkischen Geschäftspartner spiegelt sich in ihrem Auftreten, der Ausstattung ihres Büros und den Statussymbolen, wie z.B. Autos, wider. "Westliche" Türken, auch die Frauen, tragen bewusst europäische, elegante und teure Markenkleidung sowie Accessoires, wie Uhren und Krawatten, und treten offensiver auf. "Anatolische" Türken kleiden sich dezenter und verhalten sich zwar freundlich, aber tendenziell eher abwartend.

Laizistische Sunniten begegnen ihren Geschäftspartnern offen und auf Augenhöhe, sind jedoch durchaus hart im Verhandeln, während traditionelle Türken eher das harmonische Miteinander bewahren wollen und eine Win-win-Situation anstreben. Gegenüber religiösen Landsleuten verhalten sich die laizistischen Sunniten eher zurückhaltend und hegen manchmal sogar Antipathien.

Die Aleviten vertreten eine liberalere Auffassung des Islam und sind deshalb ebenfalls distanzierter gegenüber streng religiösen Türken. Ihre Frauen gehen nicht verschleiert und sie üben ihre religiösen Rituale nicht nach Geschlechtern getrennt aus. Aleviten und Kurden verhalten sich bei Geschäftsabschlüssen besonders fair und sind sehr verbindlich bezüglich des Vereinbarten.

Religiöse Sunniten zeichnet ein hohes Maß an sozialer Verantwortung und Sympathie für religiöse Menschen aus. Hier prägen Gebetszeiten und Ernährungsvorschriften das Geschäftsleben. Der Freitagnachmittag wird für den obligatorischen Besuch des Freitagsgebets in der Moschee freigestellt. Für deutsche Frauen sind Geschäftsbeziehungen zu religiösen Sunniten eher problematisch, denn nach deren Vorstellungen sollten sich Frauen um Kinder und Haus kümmern. Hier wird meistens noch die Geschlechtertrennung praktiziert: Öffentlicher Raum ist männlich und privater Raum weiblich definiert. Wenn Sie als deutsche Geschäftsfrau einen männlichen Geschäftspartner haben, sollten Sie diesen die Verhandlungen führen lassen. Wenn Sie selbst Geschäftsbeziehungen zu religiösen Sunniten pflegen, lassen Sie sich nicht davon irritieren, dass diese Ihnen nicht die Hand reichen werden, sondern Sie evtl. mit Kopfnicken begrüßen, und aus Respekt gegenüber Ihnen als Frau keinen Blickkontakt herstellen, da dieser sexuelles Interesse signalisieren würde, sondern im Gespräch an Ihnen vorbeischaun.

Arbeiten Sie mit laizistischen Sunniten bzw. Aleviten und traditionellen Türken gleichzeitig zusammen, sollten Sie gegenüber beiden Seiten respektvoll auftreten und darauf achten, dass Sie sich nicht von einer Seite vereinnahmen lassen.

Kommunikation à la Turka

In der deutschen Kommunikationskultur bleibt Vieles ungesagt und das Wissen erschließt sich aus dem Kontext. Ein Türke hat dagegen das starke Verlangen, im Gespräch möglichst viel verbal auszudrücken, um Unklarheiten zu vermeiden. Während ein Deutscher tendenziell schnell und zielstrebig zur Sache kommen will und Sachverhalte gerne gleich auf den Punkt bringt, redet ein Türke häufiger "um den heißen Brei" herum, z.B. wenn er Liefertermine nicht einhalten kann.

Die meisten Türken sind lebhaft und dialogbereit. Aber auch innerhalb der türkischen Kommunikationskultur gibt es mentale Unterschiede. So kann man unterscheiden zwischen einem mediterranen und einem städtischen

Mentalitätstyp, die beide als sehr "lebhaft" zu bezeichnen sind, sowie einen islamisch-traditionellen und einen inner- und ostanatolischen Mentalitätstyp, die als "zurückhaltend" und reaktiv beschrieben werden können. Vertreter der beiden letzten Mentalitätstypen hören erst einmal zu, lassen den Gesprächspartner ausreden und versuchen, ihre Antwort und Haltung dem Gegenüber anzupassen. Analysieren Sie zunächst, welchen Typ Sie vor sich haben, und reagieren Sie dann situativ angemessen.

Indirekte Kommunikation

Ein indirekter Kommunikationsstil ist in der türkischen Kultur fast die Regel. Negativaussagen oder gar Kritik werden vermieden oder verschlüsselt mitgeteilt, z.B. indem Ihr Gesprächspartner nicht auf Ihre konkreten Fragen eingeht, sondern das Thema wechselt und etwas ganz Belangloses anspricht. Auch die nonverbale Kommunikation spielt hier eine große Rolle (siehe Abschnitt "Nonverbale Kommunikation").

Stellt ein Türke im Gesprächsverlauf fest, dass er zu einem Sachverhalt eine ganz andere Meinung hat als sein Gesprächspartner, wird er dies niemals unmittelbar und offen äußern, oder gar Kritik üben, da dies seinem Ansehen schaden würde. Er würde "sein Gesicht verlieren". Vielmehr wird er zuerst ausführlich erläutern, in welchen Punkten er zustimmen kann, um vorsichtig am Ende die gemeinsamen Überlegungen durch seine persönlichen Ansichten zu ergänzen. Dabei wird er immer darauf achten, eine harmonische Beziehung zu Ihnen als Gesprächspartner zu bewahren, indem er Ihnen z.B. Alternativvorschläge unterbreitet.

Türken charakterisieren sich häufig selbst als warmherzig und großzügig. Trotzdem können sie hart verhandeln, wenn es um die Sache geht und ihnen die Vertragskonditionen ungünstig erscheinen. Um eine Konfrontation zu vermeiden, fangen sie lieber neu an zu verhandeln. Sie sollten in einer solchen Situation nicht brüskiert reagieren, sondern versuchen, Ihrem Geschäftspartner etwas entgegenzukommen. Wenn Sie es geschickt anstellen, können Sie so vermeiden, dass die Verhandlungen wieder "ganz von vorne" anfangen.

Es kann auch vorkommen, dass Ihr türkischer Geschäftspartner vertragliche Vereinbarungen stillschweigend unterläuft, indem er z.B. die vereinbarten Lieferzeiten nicht einhält. Hier sollten Sie nicht insistieren oder gleich mit rechtlichen Schritten drohen, sondern versuchen, das Problem auf harmonische Weise zu lösen.

Betonen Sie das Positive in der Zusammenarbeit und fragen Sie z.B. "Was können wir gemeinsam unternehmen, damit die Lieferung rechtzeitig da sein kann?"

Vermeiden Sie es, direkte Kritik am Gesprächspartner, am Staat oder auch an etwas so scheinbar Banalem, wie dem Verkehrschaos, zu üben, das dazu geführt hat, dass das Meeting erst später beginnen konnte. Dieses Vorgehen würde von Ihrem türkischen Gegenüber als Ehrverletzung, im schlimmsten Fall als "Gesichtsverlust", empfunden und dazu führen, dass er den Geschäftskontakt abbricht.

Verhalten Sie sich als Geschäftspartner unnachgiebig und pochen Sie womöglich auf die vertraglichen Vereinbarungen, kann es ebenfalls passieren, dass sich Ihr türkischer Geschäftspartner zurückzieht. Planen Sie entsprechende Puffer ein. Wenn Sie ein Produkt im März benötigen, legen Sie mit Ihrem türkischen Geschäftspartner einen Liefertermin für Januar fest. Rechnen Sie auch damit, dass Sie nachhaken müssen. Umgekehrt wird von Ihnen eine gewisse Flexibilität bezüglich Ihrer eigenen Lieferleistung erwartet. Sie können damit rechnen, dass Ihr türkischer Kunde noch Extrawünsche äußert. Berücksichtigen Sie dies bei Ihrer Budgetkalkulation.

Nonverbale Kommunikation

Der nonverbalen Kommunikation kommt im türkischen Kulturkreis eine große Bedeutung zu. Auch wenn Türken gerne reden, drücken sie nicht alles verbal aus. Es existieren viele verschiedene Gesten und eine variantenreiche Mimik, mit der sie ihre persönliche Haltung signalisieren.

Respekt, Wertschätzung, Verehrung, Gehorsam, Dank, Zustimmung, Lob, Kritik und Entschuldigungen werden meist nonverbal ausgedrückt. Negativaussagen und offene Kritik werden vermieden, um die Harmonie nicht zu gefährden und Loyalität auszudrücken.

Die Körperdistanz unter gleichgeschlechtlichen Personen ist in der Türkei wesentlich geringer als in Deutschland. Ein höher stehender Mann drückt Sympathie und väterlich-fürsorgliches Wohlwollen gegenüber einem ihm unterstellten Mitarbeiter aus, indem er ihm die Hand auf Arm oder Schulter legt. Umgekehrt wäre dieses Verhalten jedoch undenkbar. Einen lang anhaltenden Händedruck oder das Armauflegen eines gleichrangigen Geschäftspartners sollten Sie als ein Zeichen von Wertschätzung wahrnehmen. Nach näherem Kennenlernen erfolgt eine Begrüßung durch Wangenkuss. Berührungen dieser Art sind nur unter gleichgeschlechtlichen Personen möglich, andernfalls stellen sie eine Ehrverletzung dar.

Mit einem intensiven Blickkontakt signalisiert Ihr türkischer Geschäftspartner Macht und Dominanz und betont so seine Aussagen. Ein fehlender Blickkontakt wird von Deutschen oft als Unsicherheit oder Unaufrichtigkeit interpretiert, ist aber gerade bei türkischen Mitarbeitern ein Zeichen von Achtung. Religiös orientierte Geschäftsleute werden, wie bereits erwähnt, einer europäischen Geschäftspartnerin nicht die Hand reichen oder ihr ins Gesicht schauen. Das wäre respektlos. Als Frau sollten Sie abwarten, wie Ihr türkischer Geschäftspartner handelt. Wenn er Sie mit einer Verbeugung begrüßt, können Sie entsprechend antworten.

Ein Türke wird selten ein klares "Nein" aussprechen, allenfalls ein "vielleicht", wenn er mit etwas nicht einverstanden ist. Wahrscheinlicher ist es jedoch, dass er seine Ablehnung mit einer entsprechenden Gesichtsregung verdeutlicht, z.B. dem Hochziehen einer Augenbraue.

Respekt erweist ein türkischer Mitarbeiter Ihnen als Vorgesetzten durch eine Verbeugung und dadurch, dass er die Hand aufs Herz legt. Eine Entschuldigung wird er durch Kopfsenken, Niederschlagen der Augen und Falten der Hände ausdrücken.

Paraverbale Kommunikation

Unter paraverbalen Kommunikation versteht man die Art und Weise, wie ein Gespräch geführt wird, z.B. in welcher Lautstärke, in welcher Sprechgeschwindigkeit, wie gestenreich oder wie häufig der Gesprächspartner einen oder das Gespräch an sich unterbricht.

Laut zu sprechen und zu gestikulieren, bedeutet für Türken, dass der Redner nichts zu verbergen hat. Ein leises Gespräch zwischen zwei Menschen wird daher eher als Geheimniskrämerei aufgefasst und als unangenehm empfunden. Türken sprechen generell schnell und laut. Sie sollten sich davon nicht irritieren lassen und z.B. denken, dass Ihr Gegenüber verärgert ist.

In der Türkei wird das "offene Büro" gepflegt, d.h. der Vorgesetzte ist immer ansprechbar für seine Mitarbeiter, selbst bei Besprechungen mit ausländischen Geschäftspartnern. Telefoniert Ihr türkischer Geschäftspartner oder Vorgesetzter während eines Meetings, soll dies Engagement signalisieren, keinesfalls Missachtung Ihnen als Gesprächspartner gegenüber. Fassen Sie dieses Verhalten also nicht als Beleidigung Ihrer Person auf, sondern akzeptieren Sie es als kulturelle Eigenheit. Sind Sie selbst in der Rolle des Vorgesetzten, überlegen Sie, inwieweit Sie selbst Offenheit gegenüber Ihren türkischen Mitarbeitern signalisieren wollen.

Informelle Kommunikation

In der türkischen Kultur kommt der informellen Kommunikation und dem Einholen von Informationen eine viel bedeutendere Rolle zu als in der deutschen. Viele Entscheidungen, um nicht zu sagen fast alle, werden vor dem offiziellen Meeting aufgrund von Informationen aus informellen Gesprächen getroffen (Kartarı, 2002).

Türkische Mitarbeiter äußern eigene Meinungen und Vorschläge normalerweise nicht während der Arbeit, sondern in informellen Gesprächen beim Essen oder anderen Gelegenheiten, wie z.B. bei einem kurzen Spaziergang während der Mittagspause. Ein türkischer Mitarbeiter wird Ihnen als Vorgesetztem am Arbeitsplatz nur "Rede und Antwort" stehen, wenn Sie ihn direkt fragen. In einem informellen Gespräch haben Sie die Chance, Informationen einzuholen, die Sie vermutlich in einem formellen Gespräch nicht erhalten würden. Dabei handelt es sich keineswegs um ein "Hinter-dem-Rücken-Reden" (Kartarı, 2002).

Wenn Sie in einem Team arbeiten, das sich aus Angehörigen verschiedener Nationalitäten zusammensetzt, sollten Sie besonders darauf achten, dass Sie die gleichrangigen türkischen Kollegen von Anfang an in Ihre Planungen miteinbeziehen und keine fertigen Pläne "auf den Tisch legen", da dies als besserwisserisches und arrogantes Verhalten aufgefasst wird. Andererseits kommt es gut an, wenn Sie selbstbewusst auftreten, indem Sie Ihre Meinung klar vertreten und vorschlagen: "Wir können es so versuchen. Was meinen Sie dazu?" Auf diese Weise beziehen Sie den Anderen in Ihre Überlegungen mit ein (Kartarı, 2002).

Geschäftsabschlüsse in der Türkei

Gute Umgangsformen und Gastfreundschaft

In der türkischen Gesellschaft wird größter Wert auf Höflichkeit, Respekt und gute Umgangsformen gelegt. Achten Sie auf gute und saubere Kleidung und lassen Sie sich als Mann im Umgang mit türkischen Geschäftspartnern, Mitarbeitern und Kollegen auf die deutlich geringere Körperdistanz ein. Es kann sein, dass Sie zur Begrüßung an der Hand oder der Schulter angefasst werden. Dies ist ein Zeichen von Vertrauen. Eine freundliche Atmosphäre und respektvolles Miteinander gewährleisten ein einträgliches Auskommen und erfolgreiche Geschäfte.

Dies lässt sich auch bei der schon sprichwörtlichen türkischen Gastfreundschaft beobachten. Der Gast genießt besondere Achtung und lässt dem Haus durch seinen Besuch Ehre zuteilwerden. Umgekehrt sollte er rücksichtsvoll auftreten, ohne sich anzubiedern. Beim Begrüßungsritual widmet sich der türkische Gastgeber jedem Gast einzeln. Wenn Sie vor Ihrem ersten Kontakt einige türkische Begrüßungsworte gelernt haben, wird Ihr Gastgeber sehr erfreut sein. Dieses mitunter scheinbar nicht enden wollende Ritual hilft, noch wenig Bekannten den Einstieg ins Gespräch zu finden. Und der Gastgeber entscheidet, wann das Gespräch eine andere Wendung nimmt. Dies

gilt auch für den Geschäftsbereich. Der Gastgeber gibt vor, wie die Verhandlungen ablaufen und wann über Geschäfte gesprochen wird (in der Regel nach dem Mokka). Üben Sie sich deshalb in Geduld.

Erstkontakt dient allein dem Beziehungsaufbau

Türken legen sehr großen Wert auf den Aufbau einer persönlichen Beziehung. Die Person wird stets über die Sache gestellt. Verträge werden zwischen Personen und nicht zwischen Firmen geschlossen. Nur wer sich auf der zwischenmenschlichen Ebene versteht, wird auch in geschäftlichen Angelegenheiten gut vorankommen.

Die lange Phase des Small Talks bei der ersten Begegnung ist daher außerordentlich wichtig und sollte nicht unterschätzt werden. Ihr türkischer Partner möchte Sie als Mensch kennenlernen. Wenn Sie beruflich erfolgreich sein wollen, müssen Sie sich unbedingt auf dieses Ritual einlassen. Bei einem Gläschen Tee, einer Tasse Kaffee oder auch einem kalten Getränk dürfen Sie über alles Mögliche sprechen, nur nicht übers Geschäft. Anreise, Unterkunft, Wetter, Sport, die Schönheit der Türkei sind beliebte Themen. Wenn Sie sich etwas besser kennengelernt haben, können Sie auch über die Familie und die Kinder sprechen. Fragen Sie (als Mann) auf keinen Fall nach der Ehefrau. Diese Frage fällt unter die Tabus und würde als Respektlosigkeit und Ehrverletzung empfunden werden.

Planen Sie für den Erstkontakt viel Zeit ein. Ungeduld wäre hier absolut fehl am Platz. Wenn Sie versuchen würden, schnell "zur Sache" zu kommen, würde das Ihr türkischer Gesprächspartner als sehr unhöflich empfinden, steht doch der Beziehungsaufbau im Vordergrund dieses ersten Gesprächs. Kalkulieren Sie für Gespräche in der Türkei von Anfang mindestens die Hälfte mehr Zeit ein als Sie dies in Deutschland tun würden. Planen Sie auch auf jeden Fall ein gemeinsames Abendessen ein (siehe Abschnitt "Geschäftsentscheidungen werden beim Essen getroffen").

Das Geschäft ist erst einmal zweitrangig. Vieles wird Ihr Geschäftspartner jedoch bereits "hinter den Kulissen" in die Wege leiten, ohne dass Sie es als Geschäftspartner überhaupt wahrnehmen. Verträge werden von Mitarbeitern im Hintergrund vorbereitet bzw. geprüft, während Sie noch dabei sind, mit Ihrem Ansprechpartner Small Talk zu führen.

Vorgehen bei Verhandlungen

Meetings beginnen in der Türkei pünktlich. Die Sitzordnung orientiert sich an der Rangordnung. Warten Sie ab, bis Ihnen ein Platz zugewiesen wird. Dies wird meist der Platz rechts vom Ranghöchsten sein.

Nach längerem "Vorgeplänkel", das dem weiteren Kennenlernen und der Vertrauensbildung dient, kommt derjenige, der das Geschäft vorgeschlagen hat, darauf zu sprechen. Zeitrahmen und Themenfolge entsprechen denen der ersten Begegnung. Die Besprechung des Geschäftlichen beginnt etwa im zweiten Drittel des Treffens.

Achten Sie, wie bereits erwähnt, bei Verhandlungen immer darauf, ein Zeit-Polster einzubauen, denn auch Nachverhandlungen sind nicht selten. Möchte Ihr türkischer Kunde z.B., dass Sie Ihr Produkt schneller liefern, können Sie die Gelegenheit nutzen, einen besseren Preis für Ihr Produkt auszuhandeln. "Kommst Du mir entgegen, komme ich Dir entgegen", so lautet die Devise. Das Geschäftsgebaren basiert also auf dem Prinzip "Geben und Nehmen".

Geschäftsentscheidungen werden beim Essen getroffen

In der Türkei werden die Geschäfte meistens während eines abendfüllenden Essens getätigt, nicht im Büro. Eingeladen wird häufig in ein Luxuslokal. Extravagante laden zu einer Jachtfahrt auf dem Bosphorus oder zu anderen exklusiven Orten ein. Der Geschäftspartner wird regelrecht verwöhnt. Dabei geht es mittags eher förmlich, abends ausgelassen zu. Auf das Dinner folgt oft ein Drink in einer der lebhaften türkischen Bars.

Wird Ihnen während einer Vorspeisentafel Rakı (40 %) angeboten, sollten Sie sich auf diese Zeremonie einlassen, allerdings die möglicherweise ungewohnte Wirkung des Getränks berücksichtigen. Es ist zu empfehlen, die sog. "Löwenmilch" mit Wasser zu verdünnen oder pro Rakı ein Glas Wasser zu trinken. Nippen Sie nur am Rakı und achten Sie darauf, dass Ihnen nicht ständig aus der Flasche am Tisch nachgeschenkt wird, und Sie den Überblick verlieren, wie viel Sie schon getrunken haben. Wenn Sie nicht trinkfest sind, kann dies fatale Folgen haben.

Das Ausmaß der türkischen Gastfreundschaft, die Ihnen zuteilwird, lässt jedoch keine unmittelbaren Rückschlüsse darauf zu, ob Sie auch ein gutes Geschäft abschließen. Eine Gegeneinladung wird von Ihnen erst in Deutschland erwartet.

Sie sollten mehrere Geschäftsreisen in die Türkei einkalkulieren, um ein Geschäft abzuschließen, denn Telefonate oder E-Mails können persönliche Begegnungen nicht ersetzen. Nach dem näheren Kennenlernen können Sie die Sachfragen klären und auch schriftliche Zusagen erwarten.

Verbindlichkeit

Türkische Geschäftspartner versprechen aus einem ausgeprägten Harmoniebedürfnis meist mehr, als sie halten können. Das hat zur Konsequenz, dass Sie Zusagen, besonders bei Lieferterminen, als weniger verbindlich ansehen sollten, als dies in Deutschland der Fall wäre, und besser einen großzügigen Zeitpuffer einrechnen. Auch ist ein türkisches "Ja" kein "Ja" im deutschen Sinne, sondern ein "Vielleicht". Und ein "Vielleicht" heißt "Nein".

Die Zahlungsmoral in der Türkei ist gut. Verspätete Zahlungen kommen im öffentlichen Bereich manchmal, im privaten selten vor. Holen Sie vorher Erkundigungen über Ihren türkischen Geschäftspartner ein, z.B. bei der Deutschen Auslandshandelskammer in Istanbul.

Arbeiten in der Türkei

Wahren Sie das Gesicht – Ihr eigenes und das Ihres Gegenüber

Sitte und Moral, vor allem der Ehrbegriff, haben einen hohen Stellenwert in der türkischen Gesellschaft. Das Ansehen einer Person spielt eine herausragende Rolle im gesellschaftlichen, politischen und privaten Leben in der Türkei. Deshalb ist jeder bestrebt, sich durch entsprechendes Verhalten keine Blöße zu geben und nicht "sein Gesicht zu verlieren".

Je freundlicher und höflicher Sie auftreten, desto mehr Wertschätzung signalisieren Sie dem Anderen. Eine Begegnung auf gleicher Ebene ist stets vorzuziehen. Verhandlungen sollten Sie deshalb immer selbst führen; wenn

Sie einen Vertreter oder Assistenten verhandeln lassen, besteht die Gefahr, dass sich Ihr Geschäftspartner nicht genügend wertgeschätzt fühlt. Außerdem handelt es sich erneut um einen Erstkontakt und Ihr Vertreter muss wieder viel Zeit in den Beziehungsaufbau investieren.

Hinter vielen türkischen Vornamen, z.B. Özgür, Deniz, Evren, Uğur, Ufuk, Aşkın, Hidayet und Adalet, können sich sowohl Frauen als auch Männer verbergen. Das erschwert es, z.B. im E-Mail-Verkehr Ihr Gegenüber richtig anzusprechen. Am besten rufen Sie an, um herauszufinden, wen Sie vor sich haben. Gesichtsverlust ist hier nicht zu erwarten. Im persönlichen Kontakt redet man sich in der Türkei sehr schnell mit Vornamen an und fügt ein *bey* (Herr) an. Bei Respektspersonen wird "Mr." oder "Mrs." oder auf Türkisch "Bay" und "Bayan" plus Nachnamen verwendet.

Einen kaum revidierbaren Affront stellt es dar, einen Mann vor seinen Freunden, Gesprächspartnern oder seiner Ehefrau zu kritisieren und damit bloßzustellen. Als Geschäftspartner oder Vorgesetzter riskieren Sie selbst einen Gesichtsverlust, wenn Sie die Beherrschung verlieren, laut und ungehalten reagieren oder Mitarbeiter vor ihren Kollegen rügen. Kritik sollte nur "unter vier Augen" geübt werden und auch dann sehr dezent. Besser ist es vorzuschlagen "Wir könnten das künftig so handhaben" anstatt zu sagen "Das hätten Sie so machen müssen".

Oft hören Deutsche aus Gesprächen mit Türken die unterschwellige Ablehnung oder Kritik nicht heraus, die für Türken offensichtlich wären. Konkrete Antworten werden nur im positiven Fall gegeben, im negativen Fall wird auch hier "um den heißen Brei" herumgeredet oder das Gespräch unter einem Vorwand vertagt. Ständiges Nachbohren wird als unangenehm empfunden. Ein einheimischer Vertrauter kann hier gute Dienste leisten, da er auch kleinste Nuancen einer Missstimmung heraushören und Ihnen mitteilen kann.

Der Vorgesetzte als "Vater"

In der türkischen Gesellschaft sind heute noch patriarchale Strukturen vorherrschend. So stehen vor allem in konservativen Kreisen Männer in der Gesellschaft wie in der Familie über den Frauen, obwohl diese per Gesetz seit 2004 gleichgestellt sind. Die Jüngeren erweisen stets den Älteren Respekt (*saygı*).

Die Rang- und Standesunterschiede sind ein fester Bestandteil der türkischen Kultur. Wie in der Familie (*aile*) nimmt auch der Vorgesetzte bei der Arbeit die Stellung eines *Patriarchen* oder *Vaters* ein, der seine Mitarbeiter anleitet und sich für ihr Wohlergehen verantwortlich fühlt. Patronage gilt immer noch als Ehrensache. Die Mitarbeiter erweisen ihrem Vorgesetzten absolute Loyalität, können sich dafür aber auch auf seine Hilfe bei persönlichen Problemen verlassen, z.B. bei Krankheit oder Todesfällen in der Familie, finanzielle Schwierigkeiten. Der Vorgesetzte ist auf jeden Fall bemüht, eine Lösung zu finden. Es handelt sich hier um eine gegenseitige Verpflichtungsbeziehung, die Loyalität mit Hilfestellung belohnt. Die Mitarbeiter bringen im Gegenzug ihrem Vorgesetzten großen Respekt entgegen und reden ihn mit Vornamen und dem nachgestellten Titel *bey* (Herr) an.

Dieses türkische Verständnis von der Rolle eines Vorgesetzten steht dem deutschen, demokratischen Führungsstil diametral entgegen. Deutsche Vorgesetzte, die dieses Rollenverständnis nicht kennen und deshalb die damit verbundenen Regeln nicht beachten, riskieren einen Gesichts- und Respektsverlust. Die Effektive Zusammenarbeit mit türkischen Mitarbeitern kann daran scheitern.

Türkische Mitarbeiter handeln normalerweise nicht eigenverantwortlich, sondern nur auf Anweisung ihres Vorgesetzten, der die Mitarbeiter ständig kontrolliert. Sie sind einen autoritären Führungsstil gewöhnt. So dürfen Sie als Vorgesetzter von Ihren türkischen Mitarbeitern auch keine Eigeninitiative erwarten, selbst wenn Sie diese ausdrücklich eingefordert haben. Dass ein Mitarbeiter Verantwortung übernimmt, stellt in der Türkei immer noch "Neuland" dar.

Die hierarchischen Unterschiede werden auch durch Statussymbole offen gezeigt: Vorgesetzte haben geräumigere Büros, große Autos mit Chauffeur und tragen teure, elegante Kleidung. Diese Statussymbole werden von allen Untergebenen neidlos anerkannt. Eine Führungspersönlichkeit, die nicht über die entsprechenden Statussymbole verfügt oder diese ablehnt, wird kaum die ihm gebührende Anerkennung erfahren. Wenn Sie als deutscher Vorgesetzter diese Regeln nicht beherzigen, werden Sie sich schwer tun, respektvoll (*saygılı*) behandelt zu werden, Sie gefährden sogar das Ansehen (*şeref*) Ihrer Stellung. So bedeutet der Verzicht auf einen Chauffeur den Wegfall eines Arbeitsplatzes, was Ihre Mitarbeiter negativ bewerten würden.

Gruppenzugehörigkeit, Konsensorientierung und Harmoniestreben

Türkische Mitarbeiter pflegen untereinander eher einen geschwisterlichen Umgang. Sie sprechen sich untereinander nur mit dem Vornamen oder mit dem Vornamen und einem ebenfalls nachgestellten *abi* (älterer Bruder) oder *abla* (ältere Schwester) an.

Die Betonung einer positiven Beziehung und ein harmonisches Verhältnis am Arbeitsplatz haben Vorrang vor der Klärung von Konflikten. Dies lässt eine Streitkultur im deutschen Sinne nicht entstehen. Konflikte werden umgangen. Man hofft, dass sie sich irgendwann selbst lösen. Als Vorgesetzter können Sie vermittelnd eingreifen, aber so, dass niemand das Gesicht verliert. Führen Sie, wie bereits angedeutet, Kritikgespräche immer "unter vier Augen". Wenn ein Mitarbeiter von Ihnen einen Fehler gemacht hat, treten Sie nicht für ihn ein – das würde zum Gesichtverlust für Sie führen –, sondern suchen Sie nach einer Lösung.

Die Mitarbeiter sehen sich nicht als Konkurrenten an, sondern verstehen sich als Arbeitsgemeinschaft. Dieses Denken hat seine Wurzeln in der kollektiven Prägung der Gesellschaft und der Religion. Der Einzelne sieht sich nicht als Individuum, sondern fühlt sich einer Gruppe zugehörig. So ist es auch nicht üblich, dass Mitarbeiter danach streben, sich durch besondere Leistungen oder Diskussionsbeiträge hervorzuheben. Sie passen ihre Arbeitshaltung an die der Gruppe an.

Lösungen, auch von Problemen, werden ebenfalls von der Gruppe erarbeitet. Die vorherrschende Meinung ist, dass ein Fehler, der begangen wurde, nicht rückgängig gemacht werden kann und niemandem damit gedient ist, wenn jemand die Verantwortung dafür übernimmt. Man sollte sich lieber darauf konzentrieren, dass die dadurch entstandenen Probleme gelöst wurden und er sich nicht wiederholt.

Wichtige "Dos and Don'ts" in Kürze

- Bereiten Sie Ihren Aufenthalt in der Türkei gründlich vor. Holen Sie so viele Informationen wie möglich über den sozialen und kulturellen Hintergrund Ihres Geschäftspartners und zu seiner Zahlungsmoral ein. Berücksichtigen Sie bei religiösen Geschäftspartnern in der Planung Ihrer Reisen und Geschäftstermine die Gebetszeiten und den Ramadan.

- Denken Sie daran, dass das äußere Erscheinungsbild sehr wichtig ist. Geputzte Schuhe sind ein Muss – nicht umsonst gibt es so viele Schuhputzer im Lande. Sie sollten sich elegant kleiden und als Frau zumindest dezent schminken.
- Achten Sie auf Statussymbole, um Gesichts- und Respektverlust zu vermeiden.
- Lernen Sie die gängigen türkischen Floskeln. Sprechen Sie als Mann keine fremden Frauen an. Warten Sie als Geschäftsfrau im Kontakt mit religiösen Geschäftspartnern ab, wie diese sie begrüßen, und reagieren Sie entsprechend.
- Lassen Sie sich als Mann auf die deutlich geringere Körperdistanz im Umgang mit türkischen Männern ein.
- Setzen Sie sich als Frau immer hinten ins Taxi.
- Planen Sie bei Ihrer Geschäftsreise auf jeden Fall eine Übernachtung ein, da Sie mit hoher Wahrscheinlichkeit zum Abendessen eingeladen werden. Vermeiden Sie übermäßigen Alkoholkonsum bei Geschäftsessen.
- Die Nase laut schnäuzen, besonders bei Tisch, ist verpönt. Suchen Sie dafür die Toilette auf.
- Führen Sie beim Essen keine Hilfsdienste aus, wie Servieren, Abräumen oder Umräumen. Denken Sie an den hierarchischen Unterschied.
- Sie können mit einer Einladung in den Privatbereich Ihres Geschäftspartners rechnen. Kleine Geschenke für die Familie erfreuen den Gastgeber; beliebt sind Süßigkeiten, wie feine Pralinen oder Schokolade. Ein prestigeträchtiges Geschenk, z.B. ein prächtiger Bildband oder ein edler Füllfederhalter aus der Heimat, kommt gut an.
- Treten Sie selbstbewusst, aber nicht arrogant auf. Zeigen Sie sich als Vorgesetzter sichtbar wohlwollend (wie ein Vater), aber nicht jovial. Halten Sie die soziale Distanz zu Ihren Mitarbeitern ein.
- Zeigen Sie sich großzügig gegenüber Ihren Mitarbeitern und Gästen.
- Vermitteln Sie den Eindruck, dass Sie gut informiert sind und sich in Ihrem Geschäft bestens auskennen, aber stellen Sie nicht Ihre Überlegenheit heraus.
- Meiden Sie politische und religiöse Gesprächsthemen, wie z.B. Menschenrechte, Kurden- und Armenier-Problematik, Islamischer Terrorismus und EU-Beitritt, und halten Sie sich möglichst zurück, wenn das Gespräch darauf kommt. Äußern Sie sich nicht negativ über die Türkei, Atatürk oder den Nationalstolz. Lassen Sie sich auch nicht zu negativen Äußerungen über das eigene Land und die eigene Regierung hinreißen. Dies würde auf Sie selbst zurückfallen. Wenn Sie es als Atheist mit religiösen Geschäftspartnern zu tun haben, sollten Sie sich nicht "outen".
- Halten Sie sich mit Kritik allgemein zurück, um das Ehrgefühl Ihres Gegenübers nicht zu verletzen. Wenn es nicht anders geht: Führen Sie Kritikgespräche auf jeden Fall "unter vier Augen". Pflichten Sie der Kritik Ihres Gesprächspartners nicht zu eifrig bei, Sie könnten sein Misstrauen wecken. Achten Sie immer auch auf die nonverbale Kommunikation Ihres Gesprächspartners.
- Beharren Sie nicht auf vertraglichen Vereinbarungen, sondern reagieren Sie flexibel. Planen Sie Puffer ein – bei Ihrer Zeit- wie bei Ihrer Budgetplanung.

Literatur

- Appl, Claudia; Koytek, Annalena; Schmid, Stefan: Beruflich in der Türkei. Trainingsprogramm für Manager, Fach- und Führungskräfte, Göttingen 2007
- Gün, Tatlıcan: Business mit der Türkei. Ein Ratgeber für Einsteiger, Haupt Verlag, Bern 2006
- Kartarı, Asker: Deutsch-türkische Kommunikation am Arbeitsplatz. Zur interkulturellen Kommunikation zwischen türkischen Mitarbeitern und deutschen Vorgesetzten in einem deutschen Industriebetrieb, Waxmann Verlag, Münster und München 1997
- Kartarı, Asker: Das Leben im Ausland und die Auswirkung auf den Alltag. Deutsche Manager und ihre Familien in der Türkei, in: Alois Moosmüller (Hrsg.): Interkulturelle Kommunikation in der Diaspora. Die kulturelle Gestaltung von Lebens- und Arbeitswelten in der Fremde, Münchener Beiträge zur IKK, Waxmann Verlag, Münster und München 2002, S. 129-142
- Moser-Weithmann, Brigitte: Familien deutscher Entsandter in Istanbul: Alltagsleben und Beziehungen zur türkischen Bevölkerung, in: Alois Moosmüller (Hrsg.): Interkulturelle Kommunikation in der Diaspora. Die kulturelle Gestaltung von Lebens- und Arbeitswelten in der Fremde, Münchener Beiträge zur IKK, Waxmann Verlag, Münster und München 2002, S. 143-161
- Moser-Weithmann, Brigitte: **Geschäftserfolg in der Türkei. Kommunikation mit türkischen Geschäftspartnern**, Orell-Füssli Verlag, Zürich 2008
- Moser, Brigitte; Weithmann, Michael: Landeskunde Türkei. Geschichte, Gesellschaft und Kultur, Buske Verlag, Hamburg 2008

Fachbeitrag

"Behandle den andern so, wie er es gerne hätte"

Geschäfte und Projektarbeit auf der Arabischen Halbinsel

Teil 1: Wirtschaftliche, gesellschaftliche und kulturelle Hintergründe

Wenn Sie auf der Arabischen Halbinsel erfolgreich Geschäfte abschließen, Projekte durchführen oder in Projekten arbeiten wollen, erfordert dies Hintergrundwissen über die wirtschaftlichen und sozialen Verhältnisse und die kulturellen und religiösen Gepflogenheiten. Die arabischen Geschäftspartner, Kollegen und Mitarbeiter erwarten von Ihnen, dass Sie die lokalen und religiösen Verhaltensregeln kennen und respektieren, die, aller äußerlichen Modernität zum Trotz, den Arbeitsalltag prägen. So sollte Ihre Haltung sein: "Behandle den andern so, wie *er* es gerne hätte", statt wie im deutschen Sprichwort "Behandle den anderen so, wie *du* selbst gerne behandelt werden möchtest".

Die Bewohner der arabischen Halbinsel sehen die arabisch-islamische Kultur als zentrales historisches und kulturelles Erbe an und halten daran fest. Es handelt sich um eine Mischung aus islamischen und beduinischen Traditionen. Diese führen dazu, dass auch die heutige Gesellschaft durch das Beduinentum und den Stammeszusammenhalt geprägt ist, der für das Überleben in der Wüste erforderlich war. In der Konfrontation mit den harten Lebensbedingungen entwickelten die Bewohner einen festen Willen, nie aufzugeben, auf den sie bis heute stolz sind. Auch der Familienzusammenhalt spielt bis heute eine sehr wichtige Rolle in diesen arabischen Ländern.

Der erste Teil des zweiteiligen Artikels

- vermittelt Ihnen ein grundlegendes Verständnis der wirtschaftlichen Situation auf der Arabischen Halbinsel, aber auch der gesellschaftlichen Strukturen und sozialen Hierarchien und zeigt, wie sich diese auf das Abschließen von Geschäften und das Arbeiten in Projekten auswirken,
- stellt dar, wie stark Stammes- und Familienzugehörigkeiten, der Islam mit seinen Moralvorstellungen und Verhaltensregeln sowie die klimatischen Bedingungen den Arbeitsalltag beeinflussen und was dies für den geschäftlichen Umgang und die Projektarbeit mit Arabern bedeutet, und
- gibt immer wieder Tipps, wie Sie sich in verschiedenen Situationen an die arabische Kultur angepasst verhalten können.

Autor



Dr. Brigitte Moser-Weithmann

Orientalistin, Inhaberin
Beratungsunternehmen

Orient Competence, Trainerin,
Beraterin, Coach, Lehrbeauftragte und
Autorin

Kontakt: info@orient-competence.de

Mehr Informationen unter:
projektmagazin.de/autoren

Wirtschaftlicher Aufschwung und gesellschaftlicher Wandel

Auf der Arabischen Halbinsel mit den Vereinigten Arabischen Emiraten (VAE), Katar, Bahrain, Kuwait, dem Sultanat Oman und dem Königreich Saudi Arabien, auch Golf-Cooperation-Council-Länder bzw. GCC-Länder genannt, fand in den letzten Jahrzehnten, bedingt durch die Erschließung und den Handel mit reichen Erdöl- und Erdgasvorkommen, ein ungeheurer wirtschaftlicher Aufschwung statt.

Dieser Aufschwung brachte Veränderungen der wirtschaftlichen und sozialen Verhältnisse von ungeahntem Ausmaß mit sich. Aus der meist ärmlichen Bevölkerung, die vornehmlich aus Beduinen bestand, entwickelte sich eine wohlhabende städtische Oberschicht. Die sog. "Locals" haben heute Schlüsselpositionen in Wirtschaft und Gesellschaft inne. Die eigentliche Arbeit delegieren diese an Arbeitsimmigranten aus anderen arabischen Ländern, Indien, Pakistan und Süd(ost)asien. Diese Arbeitsimmigranten machen in Dubai und Katar fast 80% der Bevölkerung aus.

Wirtschaft im Umbruch

Der Wirtschaftsboom in dieser Region mündete in gigantischen Bauprojekten und bescherte der staunenden westlichen Welt eine Zeit lang fast täglich Reportagen über die Anlage künstlicher Inseln mit riesigen Luxushotels, Unterwasserressorts sowie Ski- und Eislaufanlagen in der Wüste. Diese Projekte wurden als "Investition in die eigene Zukunft" (Scheich al-Maktum von Dubai) für die Zeit angesehen, in der keine Erdölgewinnung mehr möglich ist. Diese Zeit ist in Bahrain bereits erreicht, in Dubai wird dies 2016 der Fall sein. Die Deviseneinnahmen durch Erdölproduktion betragen dort bereits weniger als 5%. Der (Sport-)Tourismus und diverse Wirtschaftsprojekte sollen künftig Einnahmen generieren. So entsteht in Dubai gerade der größte internationale Fracht- und Passagier-Flughafen als Drehschreibe zwischen Europa und Asien.

Die internationale Wirtschaftskrise hat dem starken wirtschaftlichen Aufwärtstrend auf der Arabischen Halbinsel allerdings in den letzten Jahren einen "empfindlichen Dämpfer" versetzt. Für die Fertigstellung des höchsten Gebäudes der Welt, dem "Burj Khalifa" (siehe [Projekt Magazin 21/2011](#)) musste das Emirat Abu Dhabi dem Emirat Dubai sogar finanziell "unter die Arme greifen". Der Emir von Abu Dhabi, Vetter des Emirs von Dubai, forderte daraufhin diesen dazu auf, Abstand von weiteren kostspieligen Mega-Projekten zu nehmen. Verschiedene riesige Bauprojekte, wie z.B. die "[Dubai Waterfront](#)", wurden daraufhin erst einmal auf Eis gelegt.

Langsam erholt sich Dubai und setzt alles auf ein neues Fernziel: die erfolgreiche Ausrichtung der EXPO 2020. **Vor allem in der umweltfreundlichen Energietechnik, z.B. der Solarenergie, will Dubai dort neue Maßstäbe setzen und diese Technologien danach konsequent zur Marktführerschaft weiterentwickeln. Dafür ist es auf das Know-how aus Europa angewiesen. Darüber hinaus verspricht sich das Emirat von der EXPO eine Erhöhung des Bekanntheitsgrads von Dubai als Urlaubsziel, da auch der Tourismus weiter ausgebaut werden soll.** Mit dieser Veranstaltung will sich das Emirat als offenes islamisches Land zeigen, das versucht, europäische Geschäftspartner zu gewinnen sowie zahlungskräftige Touristen aus aller Welt anzusprechen.

Araber ist nicht gleich Araber!

Im Hinblick auf die ethnische und religiöse Zugehörigkeit gibt es große Unterschiede unter den Arabern, die Sie auf der Arabischen Halbinsel antreffen. Diese Unterschiede wirken sich auch auf den Bildungsstand und den gesellschaftlichen Status dieser Personen aus. Die Abstammung spielt hier eine herausragende Rolle. Ein Golf-Araber, auch "Local" genannt, ist auf seine Abstammung sehr stolz; sie legitimiert zugleich seine Stellung in der Gesellschaft.

Die Locals müssen in der Regel keine Steuern bezahlen, erhalten kostenlos Bildung, Gesundheitsversorgung sowie Strom- und Wasserversorgung, üben – zumindest in den GCC-Ländern – gut bezahlte Behördenjobs aus und bekleiden Führungspositionen in Unternehmen, wenn sie aus der Ober- oder Mittelschicht stammen. Araber aus anderen arabischen Ländern zählen, wie bereits erwähnt, zu den Arbeitsimmigranten und genießen diese Privilegien nicht.

Im Sultanat Oman gibt es aufgrund der historischen Entwicklung und der Größe des Landes verschiedene Ethnien und religiöse Gruppierungen. 88% der Bevölkerung sind Muslime, zwei Drittel davon sind Ibaditen, welche deutlich offener gegenüber Andersgläubigen sind. Die Gesamtbevölkerung beträgt ca. 3 Millionen. Neben den Locals leben hier 900.000 Ausländer. Diese kommen überwiegend aus Indien, Pakistan und dem Iran. 83% der omanischen Bevölkerung sind jünger als 35 Jahre. Frauen werden hier sehr gefördert und sind in öffentlichen Ämtern und Einrichtungen anzutreffen. Haben Sie im Zusammenhang mit Ihrer Arbeit persönlichen Kontakt mit einer Araberin im Oman, z.B. wenn Sie als Geschäftsführer Ihrer Firma bei der Baubehörde eine Baugenehmigung beantragen, empfiehlt es sich, zurückhaltend aufzutreten. Als Mann sollten Sie unbedingt direkten Augenkontakt vermeiden und beim Gespräch dezent an der Frau vorbeischaun. So vermeiden Sie es, sexuelles Interesse zu signalisieren.

Sultan Qabus von Oman initiierte ein Programm zur Schaffung von Arbeitsplätzen und der Ausbildung der omanischen, vor allem jungen Bevölkerung, der Förderung von Großindustrie und dem Ausbau der Infrastruktur. So werden Sie es bei der Projektarbeit dort vornehmlich mit jungen Kollegen und Mitarbeiterinnen zu tun haben.

Strenge Hierarchien

An der Spitze der Gesellschaft der Golfemirate stehen die Scheichs und die Sippen führender Stämme, im Oman der Sultan, in Saudi Arabien die Königsfamilie. Die Sippen und Stämme der Beduinen-Araber (arabisch: Bedu) sind patrilinear organisiert. Dies hat zur Folge, dass die Männer und deren Sippe, aus der sie stammen, die Geschäftsentscheidungen bestimmen, wie z.B. im genannten Fall des Burj-Khalifa-Projekts, wo ein Vetter dem anderen unter die Arme gegriffen hat. Die uneingeschränkten Aristokraten dieser Länder sind beduinischen Ursprungs, haben sich aber längst vom Nomadentum verabschiedet. Heute leben sie in Prachtvillen oder Luxusappartements. Viele Scheichs sind Großunternehmer, wie Öl- und Baumagnaten, Minister, Staatssekretäre, Bankdirektoren oder Generäle. Den Scheichs folgen in der Hierarchie die Staatsbürger (arabisch: Mawaten), die, abhängig vom Verwandtschaftsgrad zur herrschenden Familie die Oberschicht bilden, sodann die Mittelschicht und die übrige bäuerliche und dörfliche Bevölkerung. Aus Sicht der Emirati (Locals) ergibt sich, beginnend mit der Spitze, folgende gesellschaftliche Rangordnung: Einheimische (Locals) – Europäer (Expatriates, auch Residents genannt – Angehörige anderer arabischer Länder – Inder und Pakistanner – Angehörige Süd- und Südostasiatischer Länder. Die Europäer genießen als Angehörige von Industrienationen und aufgrund ihres Know-hows hohes Ansehen und sind im mittleren Management vertreten. Als mit ihnen gleichgestellt sehen die Locals nur die ausländischen Konzern- oder Firmenchefs an.

Geschäftsanbahnung und Problemklärung nur auf gleicher Hierarchieebene möglich

Verhandlungen müssen immer auf gleicher Hierarchieebene stattfinden. D.h. nur der Geschäftsführer Ihres Unternehmens kann auf höchster Ebene Kontakt mit dem arabischen Auftraggeber des Projekts (Local) aufnehmen und vertraglichen Vereinbarungen mit ihm treffen.

Für die erste Kontaktaufnahme benötigen Sie einen Sponsor. Mitunter ist es für Sie jedoch schwer festzustellen, ob Ihr Gegenüber tatsächlich seriös ist und den Einfluss hat, den er vorgibt zu haben, um Kontakt zu dem von Ihrer Firma gewünschten potentiellen Auftraggeber herzustellen. So ist es durchaus empfehlenswert, über diesen potentiellen Sponsor an verschiedenen Stellen, d.h. beim übergeordneten Ministerium bzw. der deutschen Handelskammer im jeweiligen Land Informationen einzuholen. So bietet es sich z.B. bei einem Bauprojekt in Dubai an, beim entsprechenden Ministerium anzufragen.

Nach der Vereinbarung eines Projekts kann Ihr Geschäftsführer mit einem kurzen schriftlichen Dank an den Projektauftraggeber für die empfangene Gastfreundschaft und eine schriftliche Zusammenfassung der Verhandlungsergebnisse die Geschäftsbeziehung stärken und durch Telefonate und weitere Besuche vertiefen.

Die Nachbetreuung ist sehr wichtig. Diese sollte stets die gleiche Person übernehmen. Schickt Ihr Geschäftsführer z.B. Sie als Projektleiter als seinen Stellvertreter, war die ganze Mühe vergeblich, welche er in die Vertrauensbildung bei der Geschäftsanbahnung investiert hat. Entweder beginnt das Spiel der Vertrauensbildung von vorne oder, im schlimmsten Fall, nimmt der arabische Geschäftspartner Ihrem Geschäftsführer sein Vorgehen so übel, dass er das Geschäft platzen lässt.

! Bereits aussichtsreiche Verhandlungen können fehlschlagen, wenn die strenge Hierarchie in der arabischen Gesellschaft, auch die der Golfstaaten, Omans und Saudi Arabiens, nicht beachtet wird.

Die eigentliche Durchführung übernehmen Sie als Projektleiter mit Ihren Mitarbeitern. Auf arabischer Seite wird es immer auch einen eigenen, arabischen Projektleiter geben, den der Auftraggeber benennt und der Ihr Ansprechpartner bei der konkreten Umsetzung des Projekts ist. Wenn es größere Abweichungen von der ursprünglichen Projektplanung gibt, wie z.B. Terminverschiebungen, Änderungen des Projektumfangs, erforderliche Anpassungen des Budgets oder der Ressourcen, sollten Sie diese Ihrem Geschäftsführer mitteilen, damit dieser eine Klärung mit dem Auftraggeber vornehmen kann. Versuchen Sie als Projektleiter nicht, selbst mit dem Projektauftraggeber Kontakt aufzunehmen und mit ihm direkt Probleme zu lösen. Sie würden damit die ungeschriebene Regel brechen, die Hierarchie einhalten zu müssen.

Kleidung als Spiegel des gesellschaftlichen Status

Gesellschaftlicher Status, Ansehen und Macht drückt sich vor allem in den Vereinigten Arabischen Emiraten in der Wahl der Kleidung aus. Auch Accessoires, wie Fingerringe, Gebetsketten und Krummdolche (letztere nur bei Festen), sind aus diesem Grund sehr beliebt. Ein gesellschaftliches Muss sind Markenartikel wie Uhren, Designer-Sonnenbrillen und neueste Mobiltelefone.

Aus nachlässiger Kleidung würde Ihr arabischer Partner einen Mangel an Wohlstand, Status, guter Erziehung und Bildung ablesen. Daher sollten Sie selbst stets großen Wert auf ein sehr gepflegtes Äußeres legen. Als Frau sind Sie am besten beraten, wenn Sie ein Business-Kostüm oder einen -Anzug und geschlossene Schuhe tragen. Dies ist trotz der teilweise hohen Tagestemperaturen bequem möglich, denn die meisten Büros und alle öffentlichen Gebäude sind klimatisiert. Achten Sie auch auf Details, wie z.B. gut geputzte Schuhe.

In den Vereinigten Arabischen Emiraten und im Oman tragen die einheimischen Männer ein weißes Gewand, die Dischdascha (auch Kandora genannt), nebst einem weißen Tuch mit Kordel als Kopfbedeckung (Bild 1).

Diese traditionelle Kleidung ist alleine den Locals vorbehalten. Keinesfalls sollten Sie deshalb als Europäer eine Dischdascha tragen. Das wäre ein grober Fauxpas und führt mit hoher Wahrscheinlichkeit zum Abbruch der Geschäftsbeziehungen. Allerdings ist es seit einigen Jahren unter Locals sehr populär geworden, auch Kleidung im Stile anderer arabischer Nationalitäten oder europäische Business-Anzüge zu tragen, sodass die Kleidung heute nicht mehr zwingend als Indikator für den gesellschaftlichen Status Ihres arabischen Gegenüber dienen kann. Die Pakistaner und Inder, die Ihnen als Projektmitarbeiter begegnen, erkennen Sie an der traditionellen Kleidung ihrer Heimat, einer Tunika und einer langen Hose.



Bild 1: Zwei Locals in Dischdascha in der Altstadt von Doha/Qatar
(Quelle: Dr. Brigitte Moser-Weithmann).

Verhalten gegenüber Mitarbeitern

Die Locals treffen die Entscheidungen und geben die Richtlinien vor. Die eigentlichen Arbeiten führen, wie bereits erwähnt, Europäer und die übrigen Arbeitsimmigranten aus. Selbst zu arbeiten, wäre unter der Würde der einheimischen Araber.

Durch das Hierarchieprinzip ist vorgegeben, dass auch Mitarbeiter im Projekt nur auf Anweisung von oben arbeiten. Eigeninitiative ist innerhalb dieses Systems nicht erwünscht. Die Mitarbeiter werden nicht in die Planung einbezogen. D.h. auch, dass Sie als Projektleiter ständig den Arbeitsfortschritt Ihrer Mitarbeiter kontrollieren müssen. Ein Mitarbeiter kann seine Meinung oder Verbesserungsvorschläge zu einem Arbeitsprozess, den er zu verantworten hat, nur äußern, wenn Sie als Vorgesetzter ihn persönlich darauf ansprechen.

Stammes- und Familienzugehörigkeit beeinflussen die Geschäfte

Die Locals sind, wie bereits angedeutet, in ein strenges gesellschaftliches System von Stammes- und Familienzugehörigkeit eingebunden. Aus dieser Zugehörigkeit resultiert ihre bevorzugte Stellung in der Gesellschaft. Weitreichende Privilegien, wie z.B. hohe Positionen in staatlichen Unternehmen oder den Zuschlag bei Bauprojekten, erhalten nur jene, die Beziehungen zum jeweiligen Herrscherhaus besitzen. Angehörige aus diesen Familien können als Sponsoren wirken und Ihrem Geschäftsführer die Türen für Projekte mit Locals öffnen. Auf den Aspekt, dass es für eine Geschäftsanbahnung auf der Arabischen Halbinsel, einen Sponsor erfordert, wird im zweiten Teil der Artikelserie noch ausführlicher eingegangen.

Der familiäre Zusammenhalt und die gegenseitige Unterstützung waren unter den schwierigen und gefährlichen Lebensbedingungen früherer Zeiten, als die Beduinen noch in Zelten in der Wüste lebten, überlebensnotwendig. Bis heute bietet die Familie Rückhalt im Alltagsleben und bildet das soziale Netzwerk. Sich gegenseitig zu helfen, ist die selbstverständliche Pflicht aller Stammes- und Familienmitglieder.

Familie hat immer Vorrang vor der Arbeit

Dies bedingt jedoch auch, dass die Familie und ihre Belange immer Vorrang vor Geschäften hat.

Für die Projektarbeit kann das bedeuten, dass ein Statusmeeting verschoben oder plötzlich unterbrochen wird, weil der arabische Projektleiter, der an dem Treffen teilnimmt, ein erkranktes Familienmitglied unterstützen oder einen Verwandten vom Flughafen abholen muss.

! Fassen Sie es deshalb niemals als Missachtung Ihrer Person auf, wenn aus familiären Gründen ein Termin platzt. Zeigen Sie Verständnis, achten Sie aber zugleich darauf, zeitnah einen neuen Termin mit dem arabischen Projektleiter zu vereinbaren, um die Verbindlichkeit aufrechtzuerhalten.

Auch der Islam bestimmt den Arbeitsalltag

Die Hauptreligion in den GCC-Ländern ist der sunnitische Islam. Jedoch sind auch Schiiten (im Oman und Bahrain) und kleinere Gruppierungen vertreten. Es existieren neben dem islamischen Scharia-Recht auch vorislamische Traditionen in den unterschiedlichen Regionen fort, so vor allem das bereits erwähnte patriarchale System. Allgemein gilt: "Der Islam begleitet den Muslim von der Wiege bis zur Bahre."

In Saudi Arabien herrschen die strengste Auslegung des Islam (Wahhabiya) und das Scharia-Recht, das Alkohol, Tanzen, Bars und Kino und den Frauen das Autofahren verbietet. Allerdings nutzen die Bewohner Saudi Arabiens das islamische Wochenende (Donnerstag und Freitag, teilweise auch Freitag-Samstag) gerne, um nach Bahrain zu fahren, das die oben genannten Vergnügungen zulässt und als "Sündenbabel" vor der Haustüre gilt.

Geschlechtertrennung: Geschäfte machen fast ausschließlich die Männer

Das Leben in der Großfamilie spielt in allen islamischen Ländern eine wichtige Rolle, gilt sie doch als allein gültige Lebensform und Garant für die Aufrechterhaltung der muslimischen Gesellschaftsordnung. Sie basiert auf der Ehrerbietung betagter Angehöriger und der Anerkennung des Mannes als Familienvorstand.

Aus diesem Verständnis ergibt sich eine Trennung der Aufgaben und Lebenswelten von Mann und Frau: Das Haus ist normalerweise das Refugium der Frau, außerhäusliche Angelegenheiten regelt der Mann. Dies hat auch Auswirkungen auf öffentliche Einrichtungen, wie z.B. Behörden, Banken, Bibliotheken, Parks, Restaurants, Kinos und Museen, die eigene Frauentage eingerichtet haben. Andererseits stehen den Frauen die Universitäten offen und die Anzahl der Studentinnen übersteigt teilweise die der Männer, die oftmals im Ausland studieren. Es gibt jedoch nach Geschlechtern getrennte Universitäten oder eigene Hörsäle, in die Veranstaltungen per Video übertragen werden. Hier findet sich auch weibliches Universitätspersonal.

Der Reichtum aufgrund Erdöl- und Erdgasvorkommen befreite die einheimischen Frauen von der Hausarbeit. Diese erledigt ausländisches Dienstpersonal, zu dem Dienstmädchen, Koch, Chauffeur und Gärtner gehören können. Nur um ihre Familienangehörigen und ihre Kinder kümmern sich die einheimischen Frauen selbst. So verbringen diese die Zeit oft mit gegenseitigen Besuchen von Freundinnen oder gemeinsamem Shopping in den zahlreichen Malls. Da auch die Männer ihre Freizeit mit ihren Freunden verbringen, ist meist nur ein Tag pro Woche für ein geselliges Zusammensein mit dem Ehemann und den Kindern und eventuell der Großfamilie vorgesehen.

So können Sie sich darauf einrichten, dass Geschäftsessen normalerweise ohne die Ehefrauen in Restaurants oder Clubs stattfinden. Falls Sie Ihr Geschäftspartner zu sich nach Hause einlädt, bedeutet das nicht zwingend, dass bei Ihrem Besuch die Ehefrau anwesend ist. Ihr Geschäftspartner hat ja Dienstpersonal, welches das Essen serviert.

! Als Mann dürfen Sie nie nach der Ehefrau fragen oder, falls Sie am Essen teilnimmt, diese direkt ansprechen. Das wäre ein Affront gegenüber Ihrem Gastgeber. Ausnahme: Die Frau des Gastgebers richtet das Wort an Sie. Das kommt aber eher selten vor. Ganz unangemessen wäre es, wenn Sie als Mann einheimische Frauen ansprechen oder sich unter eine Frauengruppe mischen.

! Als Geschäftsfrau ist Ihnen wiederum gestattet, sich direkt an die Frau Ihres Gastgebers zu wenden. Als Frau können Sie durchaus tough auftreten. Sie sollten Ihrem männlichen Geschäftspartner aber niemals direkt in die Augen schauen, da er dies als sexuelles Interesse auffassen könnte.

Emanzipation der Frauen

In den letzten Jahren lassen sich politisch getragene Bemühungen, z.B. durch die Frau des verstorbenen Emirs von Abu Dhabi, um Partizipation der Frauen am öffentlichen Geschäftsleben feststellen. Obwohl den Frauen in den Vereinigten Arabischen Emiraten und dem Oman viele Möglichkeiten in öffentlichen Ämtern, Politik und im Oman sogar beim Militär (mit eigenen Trainingsprogrammen) offenstehen, entscheiden sich jedoch die meisten nach der Heirat dafür, sich um ihre Kinder und Familienangehörigen zu kümmern und keiner außerhäuslichen Arbeit nachzugehen – trotz guter fundierter Ausbildung.

Auf diese Weise signalisiert die Familie nach außen, dass die Frau es nicht nötig hat, abhängig zu arbeiten. Viele Frauen treiben jedoch vom heimischen Computer aus erfolgreich Handel und gehen Bankgeschäften nach. Das Ansehen einer Frau in der Gesellschaft definiert sich zudem nach wie vor über die Anzahl ihrer Kinder, besonders der Söhne. Unverheiratete Frauen (wie auch Männer) leben in ihrer Herkunftsfamilie.

Vorsicht bei der Kommunikation des eigenen Familienstandes und der sexuellen Orientierung

Von einem Mann im heiratsfähigen Alter geht ein Araber selbstverständlich davon aus, dass er verheiratet ist und Kinder hat. Achten Sie im Gespräch deshalb sehr genau darauf, was Sie von sich preisgeben.

Homosexualität ist ein absolutes Tabuthema. Haben Sie als Mann eine Freundin, sprechen Sie von ihr als von Ihrer Verlobten. Sonst verliert Ihr Gegenüber die Achtung vor Ihnen, da er annimmt, dass Sie es mit der Beziehung zu Ihrer Freundin nicht ernst meinen und keine Verantwortung übernehmen wollen. Als verheirateter Mann kommt es gut an, wenn Sie ein Foto von Ihren Kindern dabei haben und herzeigen, nicht aber von Ihrer Ehefrau, sonst wecken Sie Begehrlichkeiten.

Auf die Frage, warum Sie sich für diesen Job im Ausland entschieden haben, sollten Sie niemals äußern: "Ich habe mich von meiner Frau getrennt und möchte jetzt erst einmal Abstand gewinnen" – selbst wenn das der Wahrheit entspricht. Ihr Gesprächspartner würde sich von Ihnen distanzieren, da er Sie als wenig pflichtbewusst einstufen wird. Die Fürsorge für die Kinder und ggf. für die Frau, auch nach einer Trennung, stellt eine moralische Pflicht des Mannes dar. Greifen Sie in einer solchen Situation lieber zu einer Notlüge, indem Sie ihm gegenüber eine "heile Familie" skizzieren, und versuchen Sie, unauffällig das Thema zu wechseln.

Als Frau sollten Sie niemals zu erkennen geben, dass Sie unverheiratet sind. Es empfiehlt sich für Sie sogar, einen "Ehering" tragen, um zu signalisieren, dass Sie "verheiratet" sind. Das verschafft Ihnen Respekt bei Ihren arabischen Geschäftspartnern, Kollegen und Mitarbeitern und schützt Sie vor möglichen Belästigungen.

Sensibler Umgang mit dem Thema "Religion" erforderlich

Informieren Sie sich über den Islam, bevor Sie in ein Land auf der Arabischen Halbinsel reisen. Lassen Sie sich jedoch möglichst nicht auf Gespräche über die verschiedenen Religionen ein. Sie können in Diskussionen darüber nur unterliegen, denn die meisten Muslime wissen sehr gut über ihre eigene Religion und oft auch über das Christen- und Judentum Bescheid, vermutlich besser als Sie selbst.

Allerdings haben manche Muslime aufgrund der Ereignisse des 11. September 2001 das Bedürfnis, den Islam als friedliche Religion darzustellen und zu verteidigen. In einer solchen Situation hören Sie am besten zunächst nur zu und versuchen dann, das Thema zu wechseln. Gelingt Ihnen das nicht, betonen Sie die positiven Seiten des Islam und die Gemeinsamkeiten von Islam und Christentum, wie z.B. den starken Familienzusammenhalt und die Mitmenschlichkeit.

Wenn Sie gefragt werden, welcher Religion Sie angehören, äußern Sie, dass Sie aus einer christlichen Familie stammen, selbst wenn Sie aus der Kirche ausgetreten sind. Bekennen Sie niemals, Atheist zu sein. Dies stellt ein

weiteres Tabu dar. Auch hier besteht die Gefahr, dass Ihr arabischer Geschäftspartner, Kollege oder Mitarbeiter den Respekt und das Vertrauen zu Ihnen verliert. "Wer Gott betrügt, betrügt auch uns", lautet ein arabisches Sprichwort.

Wenn es zwischen Projektmitarbeitern sunnitischer und schiitischer Herkunft zu religiösen Meinungsverschiedenheiten kommen sollte, kann es sein, dass diese sich auch in Problemen in der Zusammenarbeit im Projekt niederschlagen. Bleiben Sie als Projektleiter in einer solchen Situation neutral und versuchen Sie nicht, den Konflikt selbst zu schlichten. Suchen Sie vielmehr einen arabischen Schlichter, der in der Hierarchie über den Projektmitarbeitern steht und den beide akzeptieren.

Arbeitszeiten – religiös, aber auch vom Klima geprägt

Religiöse Einflüsse

Achten Sie das religiöse Verhalten Ihrer Geschäftspartner, Kollegen und Mitarbeiter, indem Sie bei Ihrer Termin- und Projektplanung berücksichtigen, dass diese tägliche Gebetszeiten einzuhalten haben und es abhängig vom Land religiös bedingte arbeitsfreie Tage gibt. Wie in den meisten muslimischen Ländern fällt der arbeitsfreie Tag auch in den Golfstaaten, Saudi Arabien und Oman auf den Freitag. Das Wochenende beginnt am Donnerstagnachmittag. In Dubai beginnt seit Mitte 2006 das Wochenende am Freitagnachmittag und der eigentliche Ruhetag ist Samstag. Dadurch haben arabische Geschäftsleute für internationale Wirtschaftsbeziehungen vier statt drei Arbeitstage zur Verfügung.

Das Fest zum Abschluss des Fastenmonats Ramadan ("aid al-fitr"), das drei Tage dauert, und das Opferfest ("aid al-kabir"), das vier Tage dauert, sind die wichtigsten Feiertage im Islam und entsprechen in ihrer Wichtigkeit unseren Oster- und Weihnachtsfeiertagen. Sie richten sich nach dem Mondkalender und beginnen jedes Jahr elf Tage früher. Sehr gut kommt es bei Ihrem arabischen Geschäftspartner an, wenn Sie zu Beginn und/oder zum Ende des Ramadan und zum Opferfest, eine Grußbotschaft schicken.

Wenn Sie eine Geschäftsreise während des Ramadan planen, sollten Sie sich nach den Geschäftszeiten Ihres Geschäftspartners in dieser Zeit erkunden. So verlieren Sie nicht kostbare Zeit, denn während des Ramadan gehen Geschäfte und Projekte eher zäh voran. Sie sollten auch berücksichtigen, dass Sie und Ihr Geschäftspartner während des Ramadan tagsüber weder Getränke noch Essen in der Öffentlichkeit zu sich nehmen dürfen, um niemanden zu brüskieren. Einzige Ausnahme: Sie können sich in Ihr Hotelzimmer zurückziehen und dort, Speisen und Getränke zu sich nehmen. Am besten ist es jedoch, wenn Sie in diese Zeit keine wichtigen Abstimmungstermine legen.

Klimatische Einflüsse

Der Arbeitsrhythmus richtet sich hauptsächlich nach den von der Jahreszeit abhängigen Tagestemperaturen. So beginnt das Geschäftsleben in den heißen Monaten in den kühleren Morgenstunden. In den meisten Fällen gibt es lange Mittagspausen (z.B. 13-16 Uhr). Private Firmen arbeiten vor- und nachmittags mit ebenfalls langer Mittagspause.

Im Juli/August entfliehen etwa 80% der Locals wegen der hohen Klimatemperaturen von bis zu 50° C in mildere Klimazonen, vornehmlich nach Europa, besonders gerne nach London und neuerdings auch in die Türkei. Die Arbeitsimmigranten arbeiten jedoch weiter, unabhängig von der heißen Jahreszeit.

! Berücksichtigen Sie dies bei Ihrer Projekt- und Reiseplanung, denn es kann vorkommen, dass Sie längere Zeit keinen Entscheidungsträger antreffen. Und wichtige Entscheidungen sollten Sie immer im persönlichen Gespräch klären.

Die wichtigsten Does and Dont's in Kürze

- "Behandle den andern so, wie *er* es gerne hätte" – lassen Sie sich auf die arabische Kultur ein!
- Die gleiche Hierarchieebene ist entscheidend: Verhandeln Sie immer auf gleicher Hierarchieebene. Wenn Sie diese Grundregel nicht beachten, könnten sogar aussichtsreiche Geschäftsanbahnungen oder bereits laufende Projekte scheitern, weil Sie Ihr Gegenüber brüskieren.
- Umgang mit dem anderen Geschlecht: Vermeiden Sie als Mann wie als Frau direkten Augenkontakt mit Ihrem Gesprächspartner, wenn er dem anderen Geschlecht angehört. Dies könnte als sexuelles Interesse fehlinterpretiert werden. Fragen Sie deshalb auch unter keinen Umständen nach der Ehefrau Ihres Geschäftspartners.
- Projektplanung: Berücksichtigen Sie bei Ihrer Projekt- und Arbeitsplanung Gebetszeiten, freie Tage und Feiertage sowie, dass während der Sommermonate viele Entscheider nach Europa "flüchten".
- Religiös bedingte Konflikte: Wenn Sie feststellen, dass sich zwei arabische Kollegen streiten, und der Streit in ihrer unterschiedlichen religiösen Herkunft begründet ist, verhalten Sie sich neutral und suchen Sie einen arabischen Schlichter der nächsthöheren Hierarchieebene, der im Gespräch mit den beiden den Konflikt klärt.
- Terminverschiebungen: Fassen Sie eine Terminverschiebung aus familiären Gründen niemals als Missachtung Ihrer Person auf, sondern zeigen Sie Verständnis.
- Eigeninitiative: Erwarten Sie als Projektleiter von Ihren Mitarbeitern keine Eigeninitiative. Kontrollieren Sie regelmäßig den Arbeitsfortschritt und sprechen Sie die Mitarbeiter an ihrem Arbeitsplatz auf Verbesserungspotentiale ihrer eigenen Tätigkeit an.
- Familienstand: Geben Sie als Mann vor, verheiratet zu sein, auch wenn Sie geschieden sind. Wenn Sie eine Freundin haben, reden Sie von Ihrer Verlobten. Sie erhalten sich so die Achtung Ihres Gesprächspartners und signalisieren Verbindlichkeit und Verantwortungsgefühl. Als Single-Frau sollten Sie sich als verheiratet ausgeben. Notlügen sind bei diesem Thema nicht nur erlaubt, sondern erforderlich, um nicht schlagartig in der Achtung zu sinken und das Vertrauen Ihres Gegenüber zu verlieren.
- Konfession: Bekennen Sie niemals, Atheist zu sein, sondern geben Sie sich als Christ aus. Sie verlieren sonst ebenfalls den Respekt Ihres Gegenübers.
- Äußeres Erscheinungsbild: Achten Sie auf ein gepflegtes Äußeres. Daran werden Ihr sozialer Status und Ihre Kompetenz gemessen. Tragen Sie als Europäer niemals die Dischdascha. Diese traditionelle Kleidung ist allein den Locals vorbehalten.

Fazit

Signalisieren Sie Ihrem arabischen Geschäftspartner, Kollegen oder Mitarbeiter, dass Sie sich über sein Land und die dortigen Sitten und Gepflogenheiten informiert haben und diese respektieren. Dann wird man Ihr Bemühen um angemessenes Verhalten anerkennen und Ihnen auch mal einen Fauxpas verzeihen. Denn auch dort gilt: "Nobody is perfect!"

Versuchen Sie, stets Geduld aufzubringen, wenn etwas langsamer oder anders geht, als Sie es aufgrund Ihrer eigenen deutschen Sozialisation gewohnt sind, auch wenn es Ihnen vielleicht schwer fällt, denn im Koran heißt es: "Gott ist mit den Geduldigen". Diese Haltung hilft außerordentlich dabei, auf der Arabischen Halbinsel erfolgreich Geschäfte abzuschließen und Projekte durchzuführen. Sie sollen sich jedoch nicht um jeden Preis anpassen, sondern durchaus Ihren Standpunkt vertreten.

Ausblick

Nachdem Sie im ersten Teil des Artikel-Zweiteilers wirtschaftliche, gesellschaftliche und kulturelle Hintergrundinformationen und erste Verhaltensempfehlungen für das Arbeiten auf der Arabischen Halbinsel erhalten haben, gibt der zweite Artikelteil einen tiefergehenden Einblick in die kulturellen Unterschiede zwischen abschlussorientierten Deutschen und den beziehungsorientierten Bewohnern der Arabischen Halbinsel und zeigt, wie sich diese auf die unterschiedliche Art der Kommunikation auswirken. Sie erfahren dort, was Sie bei Geschäftstreffen berücksichtigen müssen, wie Sie am besten Gespräche und Verhandlungen führen und Präsentationen erfolgreich halten. Dabei wird auch das kulturell unterschiedliche Verständnis von Zeit eine wesentliche Rolle spielen.

Literatur

- Albrecht, Hans-Jörg: Conflicts and Conflict Resolution in Middle Eastern Societies – between Tradition and Modernity, Berlin 2006
- Elger, Ralf (Hrsg.): Kleines Islam-Lexikon. Geschichte – Alltag – Kultur, Beck Verlag, München 2001
- Hecht-El Minshawi, Béatrice: Business Know-how Golfstaaten. So wird Ihre Geschäftsreise zum Erfolg, 2008
- Hofstede, Geert u.a.: Lokales Denken, globales Handeln. Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management, 2. Aufl., München 2001
- Janzir, Amin: Managerwissen kompakt. Golfstaaten, München 2007
- Kabasci, Kirsten: KulturSchock. Kleine Golfstaaten/Oman, Bielefeld 2006
- Khalatbari, Babak: Naher Osten, Nordafrika und die EU im 21. Jahrhundert. Die euro-mediterrane Partnerschaft zwischen Anspruch und Wirklichkeit, Wiesbaden 2004
- Krämer, Gudrun: Geschichte des Islam, Beck Verlag, München 2005
- Ortlieb, Sylvia: Business-Knigge für den Orient. Mit Kulturkompetenz zu wirtschaftlichem Erfolg, Nürnberg 2006
- Scholz, Fred (Hrsg.): Die kleinen Golfstaaten. Perthes Länderprofile, Gotha 1999

Fachzeitschriften

- Nahost-Jahrbücher: Die Jahrbücher bieten Länderanalysen mit Informationen zu den politischen, ökonomischen und sozialen Veränderungen und Entwicklungen innerhalb des Berichtsjahrs, hrsg. vom Deutschen Orientinstitut, Hamburg
- Orient Deutsche Zeitschrift für Politik und Wirtschaft des Orients, hrsg. vom Deutschen Orientinstitut Hamburg, 4 Ausgaben/Jahr, Nomos Verlag, Bonn

Internet-Adressen

- Informationen zu den einzelnen Ländern der Arabischen Halbinsel (Kultur, Politik, Wirtschaft, Bevölkerungsstruktur u.a.) bei der Deutsch-Emiratischen Industrie- und Handelskammer vor Ort: <http://vae.ahk.de>
- Länderinformationen des Auswärtigen Amts in Berlin von A-Z: http://www.auswaertiges-amt.de/DE/Aussenpolitik/Laender/Laender_Uebersicht_node.html
- Länderinformationen allgemein: <http://www.laender-lexikon.de>
- Interessanter Film über die religiöse Toleranz im Oman: <http://www.oman.de/projekte/filme-oman-arabia-felix/dokumentarfilm-religioese-toleranz-in-oman>

Fachbeitrag

"Behandle den andern so, wie er es gerne hätte"

Geschäfte und Projektarbeit auf der Arabischen Halbinsel

Teil 2: Die wichtigsten Verhaltensregeln

Deutsche sind beliebte Geschäftspartner in der arabischen Welt, besonders in den Ländern auf der Arabischen Halbinsel, d.h. den Vereinigten Arabischen Emiraten (VAE), Katar, Bahrain, Kuwait, dem Sultanat Oman und dem Königreich Saudi Arabien (kurz GCC-Länder genannt). Es eilt den Deutschen der Ruf voraus, hervorragend organisiert zu sein und ihre Projekte bestens zu präsentieren, durchzuführen und abzuschließen. Doch das alleine reicht für Geschäfte und die Zusammenarbeit im Projekt mit den Bewohnern der Arabischen Halbinsel nicht aus. Wenn Sie als Deutscher auf der Arabischen Halbinsel Geschäfte abschließen bzw. Projekte durchführen wollen, sollten Sie die wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und kulturellen Hintergründe in dieser Region kennen. Diese sind im Artikel "[Geschäfte und Projektarbeit auf der Arabischen Halbinsel. Teil 1: Wirtschaftliche, gesellschaftliche und kulturelle Hintergründe](#)" ausführlich dargestellt.

In den GCC-Ländern herrscht eine streng hierarchische Gesellschaftsordnung, in der die Angehörigen der einzelnen Gesellschaftsschichten klar getrennt voneinander leben und auch in Projekten unterschiedliche Funktionen bekleiden. Zur Oberschicht gehören die zahlreichen Mitglieder der königlichen Familie, andere einflussreiche Familien sowie einige reiche Personen. Die Angehörigen dieser Schicht haben Regierungs- und Führungspositionen inne und sind Ihre Projektauftraggeber. Die Mittelschicht hingegen stellt die Regierungsangestellten, Militäroffiziere und Lehrer. Zu ihnen zählen außerdem wohlhabende Händler und Landbesitzer. Projektleiter stammen meiner Erfahrung nach entweder aus dieser Mittelschicht oder sind qualifizierte Arbeitsimmigranten aus anderen arabischen Ländern, wie Ägypten, Jordanien u.a. Die einfache Bevölkerung besteht aus Bauern und der Bevölkerung in den Dörfern; diese bilden die Unterschicht, mit der Sie aber nur in Ihrem privaten Alltag in Kontakt kommen werden.

Bei allen Ihren Aktivitäten, ob als Geschäftspartner oder als Projektleiter, müssen Sie stets darauf achten, dass Sie auf derselben Hierarchieebene kommunizieren. (Siehe dazu auch den Abschnitt "[Strenge Hierarchien](#)" im ersten Artikelteil.) Generell sind in Projekten, die von Deutschen durchgeführt werden, die Funktionen auf allen Hierarchieebenen doppelt besetzt, d.h. es gibt in solchen Projekten z.B. sowohl einen deutschen als auch einen arabischen Projektleiter.

Durch den hohen Anteil an Arbeitsimmigranten aus Indien, Pakistan und Südostasien haben Sie es besonders in den Vereinigten Arabischen Emiraten mit vielen verschiedenen ausländischen Arbeitskräften zu tun, welche die eigentlichen Arbeiten ausführen. Daher sollten Sie auch über diese Kulturen informieren.

Autor



Dr. Brigitte Moser-Weithmann

Orientalistin, Inhaberin
Beratungsunternehmen

Orient Competence, Trainerin,
Beraterin, Coach, Lehrbeauftragte und
Autorin

Kontakt: info@orient-competence.de

Mehr Informationen unter:
projektmagazin.de/autoren

Im zweiten und abschließenden Artikelteil erfahren Sie,

- was es mit dem Sponsor in Bezug auf Geschäftsabschlüsse und die Projektarbeit auf sich hat,
- wie Sie als abschlussorientierter Deutscher gegenüber einem beziehungsorientierten Araber auftreten, damit die Geschäftsanbahnung und Projektdurchführung gelingt,
- wie sich die Abschluss- bzw. Beziehungsorientiertheit auf die Kommunikation auswirkt und was dabei zu berücksichtigen ist,
- wie Sie Gespräche initiieren und führen,
- worauf Sie bei Verhandlungen achten sollten und
- wie sich das unterschiedliche Verhältnis zur Zeit und zu Terminen auf die Zusammenarbeit von Deutschen und Arabern auswirkt.

Erste Kontaktaufnahme: Sie brauchen einen "Sponsor"!

Für alle geschäftlichen Transaktionen auf der Arabischen Halbinsel (außerhalb der sog. "Free Zones", auf die weiter unten eingegangen wird) benötigen Sie als Ausländer einen im Lande ansässigen Vermittler, den sog. "Sponsor" – also auch, wenn Sie ein Projekt durchführen wollen. Ein Sponsor ist hier also nicht ein Geldgeber, sondern dient als Garant für den Geschäftserfolg. Häufig ist ein solcher Sponsor allerdings bei Projekten "stiller Teilhaber" und am Gewinn beteiligt.

Auch für jede Unternehmensgründung bedarf es eines solchen Sponsors. Je nach Vereinbarung hält dieser Sponsor dann entweder 51% der Anteile des von Ihnen gegründeten Unternehmens oder ist ein reiner Service-Agent (National Agent), der Sie bei Behördengängen unterstützt, mit Informationen zur Seite steht und Ihnen ggf. beim Einholen von Lizenzen oder Genehmigungen, wie z.B. Baugenehmigungen, hilft.

In allen Fällen schließen Sie mit dem Sponsor bzw. nationalen Agenten einen Vertrag, der alle Leistungen des Sponsors und das jährlich Fixum enthält, was Sie an ihn zu zahlen haben. Der Sponsoren-Vertrag läuft üblicherweise nur zwölf Monate, danach wird er neu verhandelt und ggf. verlängert. Die Leistungen sind abhängig von den individuell getroffenen Vereinbarungen. Achten Sie darauf, keinen Exklusivvertrag zu unterschreiben, der Sie mehrere Jahre binden würde.

! Lassen Sie jeden Vertrag und jede Vereinbarung, die Sie mit einem Sponsor – und später mit dem Projektauftraggeber – schließen, von einem deutschsprachigen Anwalt prüfen. (Entsprechende Listen mit Kontaktadressen erhalten Sie ebenfalls bei den deutsch-arabischen Außenhandelskammern vor Ort.)

Nur in den sog. "Free Zones" der Vereinigten Arabischen Emirate benötigen Sie keinen lokalen Partner. Ausländische Investoren können hier eine Zweigniederlassung oder eine zu 100 % im ausländischen Eigentum stehende Gesellschaft gründen. In diesen Zonen wird eine freie Kapitalausfuhr sowie eine Befreiung von der Körperschafts- und Einkommenssteuer für 15 Jahre garantiert.

Auch wenn es an die eigentliche Projektarbeit und die Auswahl des Projektpersonals (Projektleiter, Projektmitarbeiter) auf arabischer Seite geht, sind Sponsoren involviert. Diese werden vom Projektauftraggeber mit der Aufgabe betraut, dieses auszuwählen.

So finden Sie einen geeigneten Sponsor

Die richtige Wahl des Sponsors ist entscheidend dafür, dass der potentielle arabische Geschäftspartner Ihnen überhaupt "Tür und Tor" öffnet. Je höher die vermittelnde Person im Ansehen in der Gesellschaft steht, desto besser. Deshalb sollten Sie für die Suche nach einem Sponsor ausreichend Zeit einplanen, d.h. mindestens zwei Wochen. Sie müssen prüfen, ob der Sponsor auch wirklich den Kontakt zu dem von Ihnen gewünschten Geschäftspartner bzw. Projektauftraggeber herstellen kann. So kann es vorkommen, dass ein potentieller Sponsor versucht, Sie mit seinen verwandtschaftlichen Beziehungen zu blenden, denn die einheimische Oberschicht aller Emirate ist verwandtschaftlich mehr oder weniger eng verbunden. Zudem gibt es inzwischen auch viele Agenturen, die sich als Vermittler zwischen ausländischen und inländischen Firmen anbieten.

Prüfen Sie genau, ob diese den Kontakt zu potentiellen Geschäftspartnern wirklich herstellen können. Führen Sie mit Ihrem künftigen Sponsor bzw. Agenten ein Testgespräch und holen Sie möglichst vorher schon Auskünfte über ihn bei den deutsch-arabischen Außenhandelskammern vor Ort ein, oder besser noch, bitten Sie ihn um Referenzen anderer europäischer Firmen, denen er bereits Projekte vermittelt hat. Es kann sonst leicht passieren, dass Sie mit vermeintlich interessanten Geschäftspartnern bekannt gemacht werden, Restaurantbesuche zum Kennenlernen der Agenturen bezahlen und so mehrfache Besuche tätigen, ohne dass ein konkretes Ergebnis dabei herauskommt, es Sie aber viel Geld kostet.

Auch empfiehlt es sich, für jedes Land einen eigenen Sponsor zu wählen. Die beste Möglichkeit, einen Vermittler zu finden, sind internationale branchenbezogene Messen in Dubai, Qatar, Bahrain und Saudi Arabien. Informationen über Messen erhalten Sie auch bei den deutsch-arabischen Außenhandelskammern.

Abschlussorientiertes versus beziehungsorientiertes Verhalten

"Der Weg zum guten Geschäft ist wichtiger als das Produkt zu besitzen", sagt ein arabisches Sprichwort. Dieses weist darauf hin, dass neben der erstklassigen Erfüllung der vertraglichen Pflichten sowie der Projektaufgaben der intensive persönliche Beziehungsaufbau und die Beziehungspflege auf der Arabischen Halbinsel eine wesentliche Rolle spielen.

So wird von Ihnen erwartet, dass Sie für Beziehungsaufbau und -pflege entsprechend Zeit investieren. Für den Beziehungsaufbau zu Ihren arabischen Geschäftspartnern, Kollegen und Mitarbeitern sollten Sie auf jeden Fall mehr Zeit einplanen als bei Projekten in Europa. In der Regel müssen Sie bis zum Abschluss eines Vertrags mehrfach auf die Arabische Halbinsel reisen und dürfen das nicht als verlorene Zeit ansehen.

Der Aufbau einer guten persönlichen Beziehung und damit einer Vertrauensbasis ist für Araber ebenso wichtig – wenn nicht wichtiger – als die fachliche Kompetenz des möglichen Geschäftspartners und die sich daraus ergebenden wirtschaftlichen Perspektiven. Ein Geschäft zu besiegeln, heißt für einen Araber gleichzeitig, eine private Bekanntschaft einzugehen, getreu dem Motto: "Geschäfte werden zwischen Personen und nicht zwischen Firmen getätigt."

So will der beziehungsorientierte Araber sein Gegenüber erst als Mensch persönlich kennenlernen, bevor er mit ihm Geschäfte macht, und zwar so, wie er wirklich ist. Sie sollten sich deshalb gegenüber Ihrem arabischen Geschäftspartner oder Kollegen so natürlich wie möglich verhalten.

Kommunikation

Direkte versus indirekte Kommunikation

Abschlussorientierte und beziehungsorientierte Geschäftskulturen haben zwangsläufig verschiedene Kommunikationsstile. Eine direkte und eindeutige Verständigung der Europäer, und insbesondere der Deutschen, trifft auf eine indirekte und weitschweifige Ausdrucksweise der Araber. Dies kann zu großen Missverständnissen und falschen Interpretationen von Aussagen führen, sodass die Erwartungen beider Seiten getäuscht werden.

Wenn ein Araber "ja" sagt, meint er "vielleicht" und wenn er "vielleicht" sagt, meint er "nein"

Beziehungsorientierte Verhandlungspartner, wie Araber es sind, sehen die Pflege und Harmonie von Beziehungen als Grundlage für vielleicht später folgende schwierige Verhandlungen. Deshalb achten sie immer sorgfältig darauf, andere nicht zu enttäuschen. Darum ist es auch ein absolutes Tabu, "Nein" zu sagen.

Ein mildes "Ja" ist oft nicht mehr als ein "Vielleicht" oder sogar ein höfliches "Nein". Man könnte es auch auf den Nenner bringen: Wenn ein Araber "ja" sagt, meint er "vielleicht" und wenn er "vielleicht" sagt, meint er "nein". Klare und deutliche Worte sind hier eher unangebracht, die Situation wird lieber umschrieben.

Nach westlichen Maßstäben ist dies keine offene Kommunikation, aber nach arabischem Verständnis ist ein eindeutiges "Nein" unbedingt zu vermeiden, da es den anderen enttäuschen oder gar verletzen könnte. Ein "Nein" drückt Ihr arabischer Gesprächspartner manchmal auch indirekt durch Mimik und Körpersprache aus, indem er z.B. missbilligend die Augenbrauen hebt oder sogar leise mit der Zunge schnalzt ("ts").

Achten Sie darauf, dass Sie die anfängliche Begeisterung Ihres arabischen Gesprächspartners nicht fälschlicherweise als Zustimmung interpretieren. Es kann Ihnen passieren, dass Sie als Geschäftsführer Ihrem potentiellen Projektauftraggeber eine mustergültige Präsentation für ein geplantes Projekt vorlegen, die auch seine Begeisterung weckt. Wenn Sie dann aber nichts mehr von ihm hören, Verbindlichkeit herstellen wollen und nachfragen, ob er das Projekt nun mit Ihnen durchführen möchte, heißt es, dass Sie das Projekt sehr gut präsentiert hätten, der Auftraggeber aber noch nicht über das Angebot entschieden hätte und man sich bei Ihnen melden werde. Dazu kommt es dann aber nicht, denn der Auftraggeber hat den Projektauftrag möglicherweise bereits einem anderen Unternehmen erteilt. Ihnen direkt abzusagen, entspräche aber einem klaren "Nein" und wäre, wie bereits angedeutet, aus arabischer Sicht sehr unhöflich – außerdem könnte es ja sein, dass er Sie nicht für dieses Projekt beauftragt, aber es zu einem späteren Zeitpunkt für ihn interessant sein könnte, Ihnen den Auftrag für ein anderes Projekt zu erteilen.

Wenn Ihnen ein Araber tatsächlich einmal mit einem "Nein" antworten sollte, verhält er sich in dieser Situation sehr undiplomatisch bzw. unhöflich. Dies wäre ein klarer Hinweis dafür, dass Ihr Vorschlag sein außerordentliches Missfallen erregt hat. Wenn Sie als Geschäftsführer z.B. einem arabischen Zulieferer ein zu niedriges Angebot für seine Dienstleistung gemacht haben, haben Sie ihn in seiner Ehre gekränkt. In diesem Fall sollten Sie

nicht versuchen, ihn umzustimmen, und sein "Nein" akzeptieren. Es ist nicht ausgeschlossen, dass es zu einem späteren Zeitpunkt dennoch zu einem Vertragsabschluss mit ihm kommt.

Das eigene Gesicht wahren und das der anderen

Stets selbst das "Gesicht wahren" und anderen nicht das "Gesicht zu rauben", gilt als oberstes Prinzip. Vermeiden Sie es deshalb, den anderen in Verlegenheit zu bringen. Vertreten Sie in Gesprächen mit Arabern klar Ihren Standpunkt. Achten Sie aber dabei stets darauf, die ungeschriebenen Kommunikationsregeln nicht zu verletzen.

Im Hinblick auf diese Verhaltensregel kann es Ihnen passieren, dass Sie als Projektleiter einem arabischen Projektmitarbeiter seine Aufgabe erläutern und er Ihnen signalisiert, dass er den Arbeitsauftrag begriffen hat. In dem Moment, als er sein Arbeitspaket abgeliefert, stellen Sie fest, dass er die Aufgabenstellung falsch verstanden hat. Wenn Sie ihm nun erneut seine Aufgabe erklären und fragen, ob er die Aufgabe nun begriffen hat, wird er dies erneut bejahen, da er unmöglich "nein" sagen kann. Durch sein "Nein" würde er Ihnen signalisieren, dass Sie nicht in der Lage sind, ihm den Sachverhalt richtig zu vermitteln, und Sie damit bloßstellen. In einer solchen Situation sollten Sie deshalb auf eine erneute Erklärung verzichten und besser einen weiteren arabischen Mitarbeiter bitten, seinem Kollegen die Aufgabe zu erklären.

Eine der größten Tugenden der Araber ist es, die Ruhe zu bewahren. Das Schlimmste, was Ihnen als Geschäftsführer bei Geschäftsverhandlungen, aber auch als Projektleiter im Umgang mit Mitarbeitern und Kollegen, passieren kann ist, dass Sie durch Unmutsbezeugungen oder gar offene Wut "Ihr Gesicht zu verlieren" und Ihren arabischen Gesprächspartner in eine peinliche Lage bringen, so dass Sie ihm "sein Gesicht rauben". In solch einem Fall wird das Geschäft scheitern. Üben Sie sich in Geduld, auch wenn es schwer fällt, sonst haben Sie schon verloren. Keinesfalls sollten Sie bei Unzufriedenheiten Ihren Unmut offen zeigen oder laut werden, sondern in Ruhe einen Kompromiss aushandeln, mit dem beide zufrieden sein können, also eine Win-win-Situation herstellen, damit keiner sein Gesicht verliert.

Keine Kritik üben

Als Projektleiter dürfen Sie auch niemals in Gegenwart von weiteren Personen an Ihrem arabischen Mitarbeiter oder Kollegen offen Kritik üben. Wenn er einen Fehler gemacht hat, sollten Sie das dadurch entstandene Problem auf jeden Fall in einem Vier-Augen-Gespräch mit ihm klären. Verzichten Sie dabei vollständig auf eine Schuldzuweisung, umschreiben Sie das Problem, vermitteln Sie ihm, dass Sie es mit ihm gemeinsam aus der Welt schaffen werden, und bitten Sie ihn um Lösungsvorschläge.

Auch wenn Sie als Geschäftsführer den Geschäftsführer Ihrer Zulieferfirma wegen eines Lieferverzugs vor seinen Mitarbeitern zur Rede stellen, rauben Sie ihm die Ehre. Da er das nicht dulden kann, wird er die Geschäftsbeziehung aufkündigen. Besser wäre es, wenn Sie in einem Vier-Augen-Gespräch mit dem Geschäftsführer eine Lösung des Problems finden. Dabei sollten Sie ihm entgegenkommen, indem Sie nicht auf dem Lieferverzug "herumreiten", sondern einen neuen realistischen Liefertermin vereinbaren. Gleichzeitig sollten Sie ihm aber auch signalisieren, dass Sie hoffen, dass er Ihnen im Preis für die zu liefernde Ware entgegenkommt. Denn es gilt hier stets der Grundsatz "Geben und Nehmen". Es wird sehr häufig nachverhandelt. Das ist kein böser Wille, sondern entspricht der allgemeinen Gepflogenheit.

Grundsätzlich sollten Sie für Liefertermine einen Puffer einplanen. Wollen Sie ein Produkt oder eine Leistung zu einem bestimmten Zeitpunkt erhalten, müssen Sie mindestens einen Monat früher als Zeitpunkt angeben.

Expressive Mimik und Gestik der Araber

Araber neigen allgemein zu einer expressiven Ausdrucksweise, die stark von Mimik und Gestik unterstützt wird, Deutsche verhalten sich diesbezüglich eher zurückhaltend. Aus diesem Grunde ist es sehr wichtig, die Worte Ihres arabischen Gesprächspartners mitsamt ihrem Kontext aus Mimik und Gestik aufzunehmen, damit es nicht zu Missverständnissen und Fehldeutungen kommt.

Interpretieren Sie eine laute und gestenreiche Konversation unter Arabern als Konflikt, sind Sie schon in die Deutungsfalle geraten. Theatralische Gesten sind beliebt, weisen aber keinesfalls auf eine Auseinandersetzung hin, sondern eher auf engagierte Kommunikation. So können Sie Folgendes erleben: Zwei Mitarbeiter sprechen laut und gestikulierend miteinander. Sie vermuten eine Unstimmigkeit und mischen sich ein, ernten aber Ablehnung. Beide trennen sich in Harmonie. Sie wissen nicht, um was es eigentlich ging, und werden es auch nicht erfahren. Es gab in ihrem Sinne ganz sicher kein Streit.

Während ein Deutscher sein Gegenüber mit einem kräftigen Handschlag begrüßt, reichen Araber sich wiederholt und langanhaltend die Hände. Auch schauen sie ihrem Gegenüber in die Augen, halten lange Blickkontakt und beobachten seinen Gesichtsausdruck. Dies dient der Vertrauensbildung. Als Deutscher empfinden Sie das vielleicht als ein "Auf-die-Pelle-Rücken". Dennoch sollten Sie in einer solchen Situation den Händedruck und den Blickkontakt aushalten. Versuchen Sie, kein Unbehagen zu zeigen, und ziehen Sie Ihre Hand nicht zurück. Ihr arabischer Kontakt würde dies als Ablehnung interpretieren und denken: "Der ist kalt wie ein Fisch."

Wenn Sie einem Araber ein Geschenk überreichen, wird der Beschenkte dieses nicht sofort auspacken, sondern bei Seite legen. Betrachten Sie dieses Vorgehen nicht als Geringschätzung Ihres Geschenks, sondern als Wertschätzung Ihnen gegenüber. Ihr Gegenüber möchte damit vermeiden, dass er Sie mit einer evtl. abwertenden spontanen Mimik kompromittiert, wenn ihm der Inhalt nicht gefallen sollte.

Ins-Wort-Fallen und Schweigen

Empfinden Sie es nicht als Unhöflichkeit, wenn Ihnen Ihr arabischer Gesprächspartner oft ins Wort fällt. Dies entspricht seinem Temperament und zeigt sein Engagement in der Sache.

Andererseits setzen Araber Schweigen bewusst bei Verhandlungen ein, um den Verhandlungspartner zu verunsichern und zum Nachgeben zu veranlassen. Wenn wir als Deutsche zu lange schweigen, führt dies andererseits bei den arabischen Gesprächspartnern schnell zu Unwohlsein. Viele wortgewandte Araber denken dann, wir würden um Worte ringen, weil es uns an fachlicher Kompetenz fehle oder weil wir uns nicht entscheiden könnten. Versuchen Sie, durch Nachfragen Zeit zu gewinnen, um situativ Lösungen zu entwickeln. So können Sie längere Redepausen vermeiden.

Kommunikation: besser mündlich als schriftlich

Araber sind durch ihre lange Tradition der mündlichen Überlieferung von Korantexten und Poesie begnadete Wortkünstler. Durch die fast ausschließlich verbale Kommunikation – sieht man von der kleinen Anzahl von Personen ab, die früher des Lesens und Schreibens mächtig waren – verfügen sie über ein hervorragendes Gedächtnis und die Fähigkeit, Fremdsprachen schnell durch Hören aufzunehmen.

So ziehen sie auch heute noch stets die mündliche der schriftlichen Kommunikation vor. Ihre Geschäftspartner werden zumeist sicherlich gut Englisch sprechen und Sie sich somit leicht mündlich verständigen können.

! Bei der schriftlichen Kommunikation, z.B. Status-E-Mails, sollten Sie darauf achten, die zu vermittelnden Inhalte in möglichst einfachen Worten prägnant auszudrücken. Wenn Sie jedoch schnell etwas klären wollen, empfiehlt es sich, zum Telefon zu greifen, da Sie sonst lange oder gar vergeblich auf eine Antwort warten.

Gespräche führen

Terminvereinbarung

Für einen Gesprächstermin empfiehlt es sich, den Nachmittag oder frühen Abend vorzuschlagen, da viele Geschäftsleute vormittags einer Tätigkeit in Regierungsbehörden nachgehen und nachmittags ihre eigenen Geschäfte verfolgen. Aus diesem Grunde sind auch Geschäftsessen am Abend sehr beliebt. Planen Sie dafür ausreichend Zeit ein, denn dort werden die Geschäfte getätigt. Diese Verabredungen können bis tief in die Nacht dauern.

Wenn Sie einen konkreten Termin vereinbaren wollen, kann es Ihnen passieren, dass Ihr Gesprächspartner antwortet: "Whenever you are in the area give us a call." Interpretieren Sie diese Antwort nicht als Zeichen von Unverbindlichkeit und Desinteresse. Sie ist eine Zusage.

Begrüßung und Selbstvorstellung

Die arabische Sprache genießt als Sprache des Korans sakrale Bedeutung in der islamischen Welt. Das heutige Hocharabisch dient u.a. als Verwaltungs- und Mediensprache und der Verständigung aller Araber untereinander – von Marokko bis in den Irak. Als Muttersprache wird der regionale Dialekt gesprochen.

! Lernen Sie im Vorfeld einige arabische Grußformeln. Das kommt bei Ihren Geschäftspartnern, Kollegen und Mitarbeitern in jedem Fall gut an. Z.B. können Sie "Sabah al-chayr" ("Guten Morgen") sagen, oder "Marhaban" ("Hallo"). Gebräuchlich ist auch: "As-salâmu alaykum". ("Der Segen sei mit Euch.") Der Gegrüßte erwidert dann "Wa alaykum as-salâm". ("Und mit Euch sei Friede.")

Hochrangige Persönlichkeiten sollten Sie auf jeden Fall mit dem Titel "Scheich", "His Highness" oder "His Excellency" und Vornamen ansprechen. Bei titellosen Partnern verwenden Sie das englische "Mister" und den Vornamen. Achten Sie auch darauf, dass Ihr Gesprächspartner Ihnen seine Visitenkarte aushändigt, damit Sie bei

der schriftlichen Kommunikation auch die richtige Umschrift der Eigennamen verwenden. Nehmen Sie die Visitenkarte entsprechend respektvoll entgegen und stecken Sie diese nicht unachtsam in die Hosentasche. Wenn Sie diese vor sich auf den Tisch legen, können Sie auch stets den Namen ablesen.

Stellen Sie sich mit Vor- und Nachnamen vor und lassen Sie den Doktor-Titel weg, denn die Nennung des Titels würde Sie distanziert wirken lassen. Warten Sie ab, wie Ihr arabischer Gesprächspartner Sie begrüßen möchte, z.B. mit Handschlag.

Sie selbst sollten ebenfalls ausreichend Visitenkarten bei sich haben, mit allen notwendigen Daten und am besten mit einem kleinen Foto versehen. Eine professionelle und ansprechende Visitenkarte ist ein absolutes Muss und das Aushängeschild Ihrer Person und Ihrer Firma. Es gehört zum Begrüßungsritual, die Visitenkarte mit der rechten Hand (!) zu überreichen.

Andere Körperdistanz – auch unter Männern

In einer kollektiven Gesellschaft wie der arabischen ist enger Körperkontakt unter Angehörigen des gleichen Geschlechts üblich. So ist der Wangenkuss in den arabischen Ländern auch unter Männern zur Begrüßung verbreitet, sobald man sich besser kennt, und damit ein Zeichen hoher Vertrautheit. Dieser kann von einem Deutschen als unangenehm empfunden werden.

! Weichen Sie in einer solchen Situation nicht zurück, das würde Ihren arabischen Gesprächspartner kränken. Ziehen Sie auch Ihre Hand niemals zurück, wenn Sie Ihr Geschäftspartner an der Hand nimmt und durch die Firma führt. Es drückt ebenfalls besondere Wertschätzung aus – und ist kein Ausdruck von Homosexualität!

Höflichkeit und Gastfreundschaft

Gutes Benehmen ist das "A und O" jeder Geschäftsbeziehung. Im islamischen Kulturkreis spielt Höflichkeit und angemessenes Auftreten eine immens wichtige Rolle. Sie werden erleben, dass Araber auffallend höflich sein können und diese Höflichkeit sollten Sie gebührend erwidern. Begegnen Sie Ihrem arabischen Gesprächspartner stets respektvoll, nicht von oben herab und nicht salopp. Dies zahlt sich langfristig auf jeden Fall aus.

Gastfreundschaft ist Inbegriff der arabischen Kultur. Lassen Sie sich dann auch wirklich einladen, denn sonst kränken Sie Ihren arabischen Geschäftspartner. Auch sollten Sie ihm als Gastgeber immer die Gesprächsführung überlassen. Wenn Sie den Teller leer essen, wird er jeweils neu gefüllt, solange bis Sie einen Rest auf dem Teller übrig lassen. Beim Tee-Trinken legen Sie den Löffel auf das Teeglas zum Zeichen, dass Sie keinen Tee mehr möchten. Orientieren Sie sich generell am Verhalten an den anderen einheimischen Gästen, z.B. Ihrem Sponsor.

Vor Ort werden Sie kaum die Möglichkeit haben, sich für sein Entgegenkommen zu revanchieren. Bei einem Gegenbesuch in Deutschland erwartet Ihr Gastgeber jedoch von Ihnen dieselbe Gastfreundschaft. Das bedeutet, dass Sie bei einem Kunden aus der arabischen Oberschicht eine Rundumbetreuung organisieren müssen: vom Abholen am Flughafen in der Luxuslimousine, über die gehobene Unterbringung (falls er diese nicht selbst von Zuhause aus hat organisieren lassen), dem Kulturprogramm bis zum Wiederhinbringen zum Flughafen.

! Sollte Ihr Gastgeber Ihnen nur Tee oder Kaffee anbieten ohne weitere Aufforderung nach anderen Getränken, so ist das ein freundliches Zeichen, dass Sie ungelegen gekommen sind. Trinken Sie in Ruhe aus und verlassen Sie den Gastgeber mit dem Hinweis darauf, dass Sie eine dringende Angelegenheit erledigen müssen und sich auf ein baldiges Wiedersehen freuen. Dann sind beide Seiten der Gastfreundschaft gerecht geworden.

Wenn Sie die vertragliche Grundlage für eine Geschäftsbeziehung geschaffen haben und Ihr Geschäftspartner Sie zu sich nach Hause (!) einlädt, gilt die Dreimalregel: Nehmen Sie die Einladung erst nach mehrfacher Aufforderung und entsprechend höflicher Ablehnung an.

Bei Geschäftsbesprechungen ist die informelle Sitzordnung zu beachten. Normalerweise sitzt der wichtigste Gast immer rechts vom Gastgeber, auf dem sog. "Ehrenplatz". Diese Sitzordnung wird auch bei einem Gegenbesuch in Deutschland erwartet. Über Störungen und Unterbrechungen des Gesprächs sollten Sie mit Gelassenheit und mit einem Lächeln auf den Lippen hinweggehen.

Geschenke

Jeder Gastgeber sieht Geschenke gerne. Wenn Sie Ihrem Geschäftspartner *nach* einem bereits abgeschlossenen Geschäft ein Geschenk mitbringen wollen, so sollte es von hoher Qualität und doch nicht übertrieben sein, z.B. ein wertvoller Bildband mit Ansichten aus der Heimat, ein edler Stift ("Made in Germany"), eine Schweizer Uhr oder die Replik eines musealen Ausstellungsstück, das Ihr Geschäftspartner sich "als Trophäe" auf den Schreibtisch stellen kann. Bei Geschenken auf der Arabischen Halbinsel kommt auch der Verpackung große Bedeutung zu.

! Vorsichtig sein sollten Sie mit der Bewunderung von Gegenständen des Geschäftspartners, denn er könnte sich veranlasst sehen, Ihnen den allzu bewunderten Gegenstand als Präsent zu überreichen. Sie kämen dann in die Verlegenheit, ihm im Gegenzug ein bei Ihnen bewundertes Objekt schenken zu müssen. Ablehnen können Sie dies nicht!

Bei Privateinladungen sind Blumen nicht üblich. Immer gut ankommen dagegen Konfekt, Kalender oder Präsente für die Kinder, wie z.B. Süßigkeiten, Spielsachen o.ä. Wichtiger als Geschenke ist jedoch die Bereitschaft, dem arabischen Gastgeber einen Gefallen zu erweisen (siehe Abschnitt weiter unten).

Small Talk

Jedes Gespräch beginnt mit Small Talk. Beliebte Small-Talk-Themen sind: Sportarten, wie Fußball, Golf, Pferderennen und die Falkenjagd, die Familie, Kinder, positive Reiseerfahrungen, Sehenswürdigkeiten des Gastlandes und Essen. Sofort "zur Sache" zu kommen, verstößt gegen die gute Etikette und kann dazu führen, dass das Gespräch und die Geschäftsanbahnung schnell beendet werden.

! Halten Sie sich mit Kritik am Land, den Leuten und nationalen Symbolen (z.B. Abbildungen des Staatsoberhauptes an vielen Gebäuden oder dem Burj Khalifa) zurück. Sie tun auch gut daran, etwaige Tabuthemen von vornherein zu vermeiden, wie z.B. die hierarchische Gesellschaft Arabiens, Demokratie, die aktuelle Po-

litik, Homosexualität, Frauen, insbesondere die Ehefrauen, Atheismus und religiöse Themen generell. Und: Sprechen Sie niemals vom "Persischen Golf", sondern nur vom "Arabischen Golf", sonst riskieren Sie Ablehnung. Der Iran wird von den anderen arabischen Ländern als Bedrohung angesehen. Zudem würden Ihre Gesprächspartner die Formulierung als Beleidigung und undifferenzierte Betrachtungsweise werten. Diese Bemerkung kann sogar dazu führen, dass die arabische Seite ein Geschäft platzen lässt.

Ausführliche Gespräche über alles Mögliche und das ausgiebige Servieren von Kaffee und Tee sehen die Araber durchaus als zielgerichtetes Handeln an, denn der Aufbau einer persönlichen Beziehung zum Geschäftspartner steht vor jedem Geschäftsabschluss.

Der erste Eindruck ist entscheidend. Treten Sie selbstbewusst auf, aber ohne Ihrem arabischen Geschäftspartner Überlegenheit zu signalisieren, indem Sie z.B. mit Ihrem Fachwissen zu einem bestimmten Thema brillieren. Auf mögliche Kritik, die Ihr Gesprächspartner äußert, sollten Sie gar nicht eingehen. Bewahren Sie eine neutrale Miene, hören Sie nur zu und wechseln bei nächster Gelegenheit das Thema.

Einen Gefallen tun

Neben Sympathie und einem gemeinsamen Geschäftsinteresse gehört es unter Arabern zum Fundament einer guten Beziehung, sich gegenseitig einen Gefallen zu erweisen. Daran wird auch die Qualität der Beziehung gemessen.

Sollte Ihr Geschäftspartner Ihnen gegenüber einen Wunsch äußern, den Sie nicht erfüllen können, sollten Sie dennoch Ihre Bereitschaft signalisieren, ihm diesen Wunsch zu erfüllen. So sollten Sie Ihrem Geschäftspartner z.B. Hilfe anbieten, wenn er davon spricht, dass sein Sohn gerne in Deutschland studieren möchte, auch wenn Sie natürlich nicht beeinflussen können, ob er an einer bestimmten Universität auch angenommen wird. Es geht in dieser Situation darum, Ihren guten Willen zu zeigen. Meist wird er die angebotene Hilfe gar nicht in Anspruch nehmen.

Präsentationen durchführen

Präsentationen sollten kurz und bündig, aber einfallsreich und nicht mit technischen Daten überladen sein. Wichtig ist eine gute optische Darstellung. Beschränken Sie sich bei der Vorstellung Ihrer Firma auf die Inhalte, die in engem Bezug zu dem Angebot für Ihren Kunden oder Partner interessant sind, um dessen Aufmerksamkeit zu wecken und zu halten. Präsentieren Sie auch eine Referenzliste.

Achten Sie darauf, Ihrem potentiellen Auftraggeber nicht zu tiefgehende fachliche Fragen zu stellen, die dieser Ihnen vielleicht nicht beantworten kann. Die Entscheidungsträger sind meist ältere Personen, die oft kein Englisch sprechen und nie im Ausland waren. Diese sind nicht in die eigentliche Arbeit involviert und besitzen darum auch kein tiefgreifendes fachliches Know-how. Reagieren Sie auf deren fachliche Unzulänglichkeit höflich und sachlich. So sorgen Sie dafür, dass Ihr Gegenüber "sein Gesicht" wahren kann.

Betonen Sie bei einer Produkt-Präsentation die Qualität und die Funktionenvielfalt Ihres Produkts. Übertreiben Sie aber nicht bei der Darstellung des Produkts, denn dies hinterlässt bei Ihren potentiellen Kunden leicht den Eindruck von Arroganz und Überheblichkeit. Vergleichen Sie Ihr Produkt auch nicht mit Konkurrenzprodukten. Bei der Namensgebung eines Produkts für den arabischen Markt sollten Sie die lokalen Besonderheiten beachten

und dem Produkt keinen Namen geben, der im Arabischen eine negative oder irritierende Bedeutung haben kann. Die Werbung für das Produkt sollte konservativ in Inhalt und Erscheinung sein, die Vorteile des Produkts herausstellen, aber dieses nicht mit anderen Produkten vergleichen. Sexistische Anspielungen wie bei manch deutscher Auto- und Reifenwerbung, wie z.B. dem Pirelli-Kalender, gehen gar nicht. Damit würden Sie die Werte des Islam und der arabischen Kultur herabsetzen.

"Ich weiß nicht" gibt es nicht!

Sagen Sie nie, dass Sie etwas nicht wissen oder nicht können oder erst um Genehmigung im Mutterkonzern nachfragen müssen. Damit würden Sie Ihr Gesicht verlieren. Versuchen Sie, Zeit zu gewinnen, und geben Sie mit fester Stimme eine taktische Antwort, wie z.B. "Wir suchen/finden eine Lösung" oder "Das könnte kompliziert werden". Benutzen Sie niemals die Formulierungen, wie "nein", "unmöglich", "geht nicht" oder "ausgeschlossen". Es ist vielmehr Flexibilität angesagt. Versuchen Sie es mit Alternativen oder stellen Sie Fragen, um herauszubekommen, warum diese Anforderungen gestellt werden. Auf keinen Fall sollten Sie aufgeben.

Einen sehr guten Eindruck können Sie hinterlassen, wenn Sie am Ende der Präsentation Unterlagen in arabischer Sprache vorlegen. Diese sollten Sie aber unbedingt von einem Fachübersetzer ins Arabische übertragen lassen, denn es kommt hier darauf an, dass die korrekte Übertragung der Inhalte an. Gute Übersetzer finden Sie vor Ort über die deutsch-arabische Außenhandelskammer.

Verhandlungen führen

Den Schlüssel zum Erfolg bei Verhandlungen mit Behörden (z.B. mit der Ausländerpolizei, um weitere deutsche Mitarbeiter ins Land zu holen), Geschäftspartnern, Kollegen oder Mitarbeitern stellt die kulturbewusste Kommunikation dar. Verhandlungen sind, entsprechend der Beziehungsorientierung der Araber, oft stärker auf die Person des Verhandlungspartners und sein Verhandlungsgeschick als auf die zu verhandelnde Sache ausgerichtet. Hier kommt auch wieder die typisch arabische Theatralik ins Spiel, von der Sie sich nicht verunsichern lassen sollten.

Es empfiehlt sich, vor jedem Verhandlungstermin zu fragen, welche Unterlagen Ihr Gesprächspartner vorab benötigt, und ihm diese dann zukommen zu lassen. Er hat dann genügend Zeit, sich einzuarbeiten und die Verhandlungen halten sich zeitlich im Rahmen.

Preise verhandeln

Bevor Sie mit Preisverhandlungen beginnen, ist es ratsam, erst alle anderen Eckdaten zu klären, wie z.B. Produktqualität, Liefer- und Zahlungsbedingungen und Serviceleistungen. Achten Sie auch darauf, bei Ihren Preisvorstellungen einen gewissen Puffer einzubauen, denn das Feilschen gehört unausweichlich zum arabischen Preisverhandlungsritual. Wie bereits erwähnt, ist dabei ein langes Schweigen ein beliebtes Mittel, um dem Geschäftspartner Zugeständnissen abzurufen, an denen Araber bisweilen ihren Geschäftserfolg messen.

Ein zu hoch angesetzter Ausgangspreis würde Ihren Verhandlungspartner die Freude am Verhandeln nehmen und wäre unhöflich. Ein zu niedrig angesetzter Preis ruft dagegen bei Ihrem arabischen Geschäftspartner Bedenken hervor, ob Sie das Produkt auch in der versprochenen Qualität liefern können; die Qualität ist jedoch das "A und O". Zugeständnisse und Preisnachlässe sind auch Vertrauens- und Sympathiesache.

Liefertermine aushandeln

Keinesfalls dürfen Sie etwas als Problem einräumen, sondern diesen Punkt als "Zugabe" verwenden, z.B. bei Lieferabsprachen. Statt gleich dem Geschäftspartner zu sagen, "das ist kein Problem", wenn er z.B. nach einem schnelleren Liefertermin fragt, können Sie sich bedeckt halten und erst auf sein Drängen hin signalisieren, dass Sie versuchen, ihm hier entgegenzukommen. Dafür soll dann auch ein Entgegenkommen beim Preis auf der anderen Seite erzielt werden. Legen Sie nicht gleich alle Karten auf den Tisch, sondern erhalten Sie sich einen Verhandlungsspielraum.

Wesentlich ist es dabei, dass Sie sich selbst über Ihre Prioritäten klar werden (in Bezug auf Preis, Lieferzeit, Menge, Qualität, Folgeaufträge). Z.B. Was ist wichtiger: Der Gewinn oder der Einstieg in den arabischen Markt? Dafür sollten Sie auch die Interessen der Gegenseite kennen.

Das Wichtigste beim Verhandeln in arabischen Ländern ist das "Geben und Nehmen". Um etwas zu bekommen, muss man etwas geben! Planen Sie deshalb bereits im Vorfeld einen Puffer ein, sei es im Preis, in der Lieferzeit oder in der Qualität.

Grenzen des Verhandelns

Araber rühmen sich dafür, dass alles verhandelbar ist. Allerdings bedarf es auch hier Ihrer Geduld: Geben Sie ein Kompaktangebot ab, so können Sie damit rechnen, dass Einzelposten zur Disposition stehen. Nach den Verhandlungen über einzelne Posten will die arabische Seite wieder ein Gesamtangebot. Deshalb sollten Sie auch hier einen Puffer in Ihrer Vorbereitung einkalkulieren. Es liegt nun mal in der arabischen Mentalität, alles verhandeln zu wollen.

Verhältnis zur Zeit und zu Terminen

Richtiger Zeitpunkt ist wichtiger als Einhaltung des Zeitplans

In den Golfstaaten steht die zeitoffene Auffassung der deutschen Zeit- und Termintreue gegenüber. Araber haben einen anderen Lebensrhythmus. In einer Nomadengesellschaft haben feste Termine Jahrhunderte lang keine Rolle gespielt, warum sollte man sich heute davon einschränken lassen. Ein arabisches Sprichwort sagt: "Die Eile ist eine Erfindung des Teufels, die Geduld aber eine Gabe Allahs." Niemand lässt sich von Terminen hetzen. Zeitplanungen sind meist offen für Terminänderungen. Während in einer zeitfixierten Kultur Unpünktlichkeit als taktlos gilt, ist es auf der anderen Seite gleichermaßen unhöflich, Menschen, die einer zeitflexiblen Kultur wie der arabischen entstammen, auf verbindliche Termine festlegen zu wollen.

Insbesondere bei einem unliebsamen Thema sieht ein Araber nicht ein, warum er dieses gleich besprechen sollte. Er verschiebt die Besprechung lieber auf den "richtigen" Zeitpunkt. Oftmals werden dann Gespräche spontan an einen anderen Ort verlegt, z.B. in ein Restaurant oder in den Golfclub. Sie sollten daher nicht unbedingt

auf der Einhaltung des Zeitplans bestehen. Das entsprechende Thema zum "richtigen" Zeitpunkt anzusprechen ist wichtiger als alle Terminpläne. Hier ist Ihre Intuition gefragt.

Termintreue

Die Deutschen sind auch bei Arabern bekannt für ihre Pünktlichkeit und so erwartet man von Ihnen auch die pünktliche Einhaltung von Liefer- oder Fertigstellungsterminen. Sie selbst sollten jedoch bei den zeitflexiblen Arabern nicht damit rechnen. Es gibt zwar auch arabische Geschäftsleute, die sich an Terminvereinbarungen halten, aber es kommt häufiger vor, dass ein Termin nicht eingehalten wird, ohne dass jemand absagt. Sie erfahren dann hinterher, dass eine Familienangelegenheit Priorität hatte.

Am besten bringen Sie viel Geduld und Verständnis mit. Sie sollten hier ein wenig vom orientalischen Fatalismus annehmen: "Gott wird es schon richten." Vieles wird hinter den Kulissen erledigt, ohne dass Sie es mitbekommen. Wer drängelt, wird als unhöflich erlebt. Den Aufschub als Respektlosigkeit zu interpretieren und beleidigt zu sein, wäre falsch. Von dieser Auffassung sollte sich jeder Deutsche, der langfristig und freundschaftlich mit Arabern zusammenarbeiten möchte, schnell trennen. Seien Sie flexibel und bieten Sie Ihre Hilfe an, denn hinter jeder Terminabsage steckt immer ein persönlicher Grund. Sinnvoll wäre es, sich für solche Eventualitäten immer Arbeitsstoff mitzunehmen, mit denen Sie die Wartezeiten überbrücken können.

Angehörige zeitoffener Kulturen, wie der arabischen, widmen sich zudem gerne mehreren Dingen gleichzeitig (polychron). So kann es vorkommen, dass Ihr Gesprächspartner während einer Geschäftsbesprechung Anrufe entgegennimmt, Schriftverkehr unterschreibt oder andere Personen hereinbittet und mit Tee bewirtet. Dahinter steckt keine Missachtung des Geschäftspartners, sondern die beziehungsorientierte Haltung gegenüber jedem Besucher oder Mitarbeiter.

Zum Schluss noch ein paar wichtige Tipps

1. Falls Sie zum ersten Mal auf der Arabischen Halbinsel tätig werden: Führen Sie sich die eigene kulturelle Prägung vor Augen und überlegen Sie, welche kulturellen Unterschiede für Sie ein Problem darstellen könnten.
2. Begegnen Sie Ihrem arabischen Gegenüber respektvoll. Versuchen Sie, die Sicht- und Handlungsweise Ihres arabischen Geschäftspartners nachzuvollziehen und stehenzulassen, auch wenn Sie in vielen Punkten anderer Ansicht sein mögen.
3. Gepflegtes Äußeres und dezentes Auftreten sind Grundvoraussetzungen, um erfolgreich zu sein. Geputzte Schuhe gehören ebenso dazu wie gute Qualität bei den Accessoires. Sie werden danach beurteilt. Wenn Sie darauf keinen Wert legen, wird es als Missachtung der anderen Person gegenüber angesehen.
4. Strecken Sie niemals dem Gesprächspartner die Schuhsohlen entgegen (wie z.B. beim Überschlagen der Beine, was ohnehin tabu ist). Damit beschmutzen Sie ihn symbolisch. Bei privaten Einladungen im Haus sind die Schuhe auszuziehen.
5. Denken Sie daran, welche große Rolle die Ehre in arabischen Ländern spielt. Bringen Sie Ihr arabisches Gegenüber nicht in die Situation, sein Gesicht zu verlieren. Verlieren Sie auch nicht Ihr eigenes!

6. Erwarten Sie nicht zu schnelle Entscheidungen und setzen Sie Ihr Gegenüber nicht unter Zeitdruck.
7. Vertrauen Sie auf mündliche Abmachungen. Die arabische Kultur fußt auf der verbalen Kommunikation. Handschlag gilt, das gab es auch früher bei uns. Bedenken Sie aber auch, Araber sind Künstler im Umschreiben und Schönreden.
8. Nützen Sie die Gelegenheit für informelle Gespräche, z.B. Einladungen zum Essen, auch, um Probleme zu besprechen. Auf diesem Wege können Sie fast alles erreichen und vor allem Probleme lösen.
9. Erinnern Sie sich stets daran: Die arabische Kultur ist polychrom geprägt. So pflegt man auf der Arabischen Halbinsel auch das "Büro der offenen Türe", d.h. man ist für jedermann jederzeit ansprechbar. Nehmen Sie es also nicht persönlich, wenn Ihr Gesprächspartner das Gespräch mit Ihnen unterbricht, um sich um neue Gäste zu kümmern oder Mitarbeiter von ihm, die ein Anliegen haben.

Literatur

- Albrecht, Hans-Jörg: Conflicts and Conflict Resolution in Middle Eastern Societies – between Tradition and Modernity, Berlin 2006
- Elger, Ralf (Hrsg.): Kleines Islam-Lexikon. Geschichte – Alltag – Kultur, Beck Verlag, München 2001
- Hecht-El Minshawi, Béatrice: Business Know-how Golfstaaten. So wird Ihre Geschäftsreise zum Erfolg, 2008
- Hofstede, Geert u.a.: Lokales Denken, globales Handeln. Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management, 2. Aufl., München 2001
- Janzir, Amin: Managerwissen kompakt. Golfstaaten, München 2007
- Kabasci, Kirsten: KulturSchock. Kleine Golfstaaten/Oman, Bielefeld 2006
- Khalatbari, Babak: Naher Osten, Nordafrika und die EU im 21. Jahrhundert. Die euro-mediterrane Partnerschaft zwischen Anspruch und Wirklichkeit, Wiesbaden 2004
- Krämer, Gudrun: Geschichte des Islam, Beck Verlag, München 2005
- Ortlieb, Sylvia: Business-Knigge für den Orient. Mit Kulturkompetenz zu wirtschaftlichem Erfolg, Nürnberg 2006
- Scholz, Fred (Hrsg.): Die kleinen Golfstaaten. Perthes Länderprofile, Gotha 1999

Fachzeitschriften

- Nahost-Jahrbücher: Die Jahrbücher bieten Länderanalysen mit Informationen zu den politischen, ökonomischen und sozialen Veränderungen und Entwicklungen innerhalb des Berichtsjahrs, hrsg. vom Deutschen Orientinstitut, Hamburg
- Orient Deutsche Zeitschrift für Politik und Wirtschaft des Orients, hrsg. vom Deutschen Orientinstitut Hamburg, 4 Ausgaben/Jahr, Nomos Verlag, Bonn

Internet-Adressen

- Informationen zu den einzelnen Ländern der Arabischen Halbinsel (Kultur, Politik, Wirtschaft, Bevölkerungsstruktur u.a.) bei der Deutsch-Emiratischen Industrie- und Handelskammer vor Ort:
<http://vae.ahk.de>
- Länderinformationen des Auswärtigen Amtes in Berlin von A-Z:
http://www.auswaertiges-amt.de/DE/Aussenpolitik/Laender/Laender_Uebersicht_node.html
- Länderinformationen allgemein: <http://www.laender-lexikon.de>
- Interessanter Film über die religiöse Toleranz im Oman:
<http://www.oman.de/projekte/filme-oman-arabia-felix/dokumentarfilm-religioese-toleranz-in-oman/>

Fachbeitrag

Die Chancen der Öffnung nutzen

Gut gerüstet für Projektarbeit und Geschäfte im Iran

Teil 1: Wirtschaftliche, gesellschaftliche und kulturelle Hintergründe

Das Bild, das wir Deutschen vom Iran haben, hat sich in den letzten Jahren stark zum Positiven gewandelt. Auch das Interesse an den Bewohnern des Landes, seiner Geschichte und an seinem wirtschaftlichen Potenzial wächst.

Zudem ist in den letzten Jahren der Tourismus in den Iran sprunghaft angestiegen (siehe dazu auch "**Warum plötzlich so viele in den Iran reisen wollen**", DIE WELT vom 11.03.15). Es handelt sich dabei in erster Linie um Kultur- und Kunst-Tourismus, wobei wir Deutschen unter den Touristen an vorderster Stelle stehen.

Autor



Dr. Brigitte Moser-Weithmann

Orientalistin, Inhaberin
Beratungsunternehmen

Orient Competence, Trainerin,
Beraterin, Coach, Lehrbeauftragte und
Autorin

Kontakt: info@orient-competence.de

Mehr Informationen unter:

› projektmagazin.de/autoren

Dieser zweiteilige Artikel liefert Ihnen das Rüstzeug, um mit Iranern ins Geschäft zu kommen und erfolgreich in Projekten zusammenzuarbeiten. Dafür erhalten Sie im vorliegenden ersten Teil Grundlagenwissen über Wirtschaft, Gesellschaft und Religion im Iran. Der zweite Teil gibt Ihnen Handlungsempfehlungen, wie Sie sinnvoll Geschäfte anbahnen, und informiert darüber, was Sie im Hinblick auf Kommunikation, das hierarchische Verständnis und Etikette wissen sollten, damit Ihre Geschäfte und Projekte im Iran erfolgreich verlaufen.

Aktuelle politische Entwicklung im Iran

Einen bedeutenden Anteil an dem wachsenden Interesse der deutschen wie auch der internationalen Wirtschaft haben sicherlich zum einen die Wahl des als gemäßigt geltenden Hassan Rohani zum Präsidenten im Juni 2013, zum anderen das Zustandekommen des Nuklearabkommens im Juli 2015 ("5 plus 1 Abkommen über die zivile Nutzung der Atomkraft").

Die Atom-Verhandlungen waren auf Rohanis Initiative hin wiederaufgenommen worden. Es war seine Absicht, die Wirtschaftssanktionen möglichst bald zu beseitigen, welche die iranische Wirtschaft stark getroffen haben. Dank dem Abkommen rückt die Aufhebung der Sanktionen in greifbare Nähe. Dies schafft die Voraussetzungen dafür, dass westliche Investoren im Iran Geschäfte machen wollen und Projekte initiieren.

Ein 2002 formuliertes Handelsabkommen der EU mit dem Iran musste 2006 im Rahmen der westlichen Embargo-Politik ausgesetzt werden. Das Gleiche gilt für das 2005 bereits feststehende deutsch-iranische Investitions- und Schiedsgerichtsabkommen. Werden die Sanktionen aufgehoben, aktivieren sich die beiden genannten Abkommen – und der Normalisierung der deutsch-iranischen Wirtschaftsbeziehungen steht nichts mehr im Wege.

Aufhebung der Sanktionen macht neue Investitionen möglich

Nach der Aufhebung der Sanktionen hat die iranische Regierung wieder Zugriff auf ca. 100 Mrd. Dollar, welche aus Öleinnahmen stammen. Diese Gelder waren im Zuge der internationalen Wirtschaftssanktionen seit 2006 "eingefroren" worden. Dies schränkte die Möglichkeiten des Staates, Investitionen zu tätigen, stark ein. Zudem fehlte es wegen der Sanktionen an ausländischem Know-how.

Mit der Aufhebung der Sanktionen winken europäischen Firmen Milliardengeschäfte (siehe dazu <http://www.zeit.de/wirtschaft/2015-07/sanktionen-iran-investitionen-atomabkommen> und <http://www.zeit.de/politik/ausland/2015-07/iran-atomprogramm-verhandlung-reaktionen-teheran>). Die Iraner interessieren sich vor allem für deutsche Industrieanlagen, automatische Fertigungsanlagen, Energieanlagen, Automobile, Flugzeuge und moderne Ersatzteile, Werkzeugmaschinen, Kühlanlagen, elektronische Artikel, Telekommunikation sowie hochwertige Medikamente.

Insgesamt wird der Investitionsbedarf zum Ausbau der Infrastruktur, des Industrie- und Maschinensektors und der Automatisierung auf 100 Mrd. Dollar pro Jahr geschätzt. So bedürfen z.B. die Öl- und Gasfördertechnik, die Raffinerien und die Gasverflüssigungsanlagen der Modernisierung. Die iranische Regierung plant zudem, in den kommenden Jahren jährlich 90 neue Flugzeuge zu kaufen. **Das Land ist bereit, für insgesamt bis zu 500 Maschinen 20 Milliarden Dollar zu investieren.** Der deutsch-französische Flugzeugbauer Airbus steht schon "in den Startlöchern" und hat der iranischen Regierung ein Angebot vorlegt.

Deutsch-Iranische Wirtschaftsbeziehungen

Deutsche Tugenden hoch im Kurs

Die Iraner haben von uns Deutschen seit jeher ein positives Bild. Als "Deutsch" geltende Tugenden, wie Verlässlichkeit und Arbeitsethos, stehen hoch im Kurs. Auch das hinter dem Gütesiegel "Made in Germany" steckende technische Wissen ruft im Iran Respekt hervor.

Die Bundesrepublik genießt den Ruf sozialer und ökonomischer Prosperität, von Toleranz und Unbestechlichkeit – all das basierend auf eigener Leistung. Dazu kommt bei der jüngeren Generation im Iran eine Wertschätzung gegenüber dem bundesdeutschen, tendenziell auf sozialen Ausgleich bedachten Weg der Modernisierung, den diese dem US-amerikanischen "Way of Life" vorzieht.

Als Deutscher haben Sie es somit allein durch Ihre Herkunft einerseits ein bisschen leichter, mit Iranern ins Geschäft zu kommen. Andererseits kann die typisch deutsche Fokussierung auf Effektivität, Pünktlichkeit, Schriftlichkeit und penibler Vertrags- und Termineinhaltung in einem nahöstlichen Land, wie dem Iran, zu zahlreichen Missverständnissen und sprichwörtlichen "Fettnäpfchen" führen, die das anfänglich gute Geschäftsklima eintrüben. Hierauf gehe ich im zweiten Teil meines Artikels näher ein.

Historisch gewachsener Kontakt

Grundlegend für die deutsch-iranischen Wirtschaftsbeziehungen sind Abkommen von 1929 und 1955, welche deutschen Staatsangehörigen die Niederlassung, die Anrufung der Gerichte und die Geschäfts- und Projektarbeit im Iran erlauben.

In Deutschland erinnert sich die ältere Generation an die lange Phase der deutsch-iranischen Freundschaft von den 1950ern bis in die späten 1970er Jahre sowie an gute wechselseitige politische und ökonomische Beziehungen. In Teheran waren damals z.B. Siemens, AEG und Mercedes Benz ansässig und machten gute Geschäfte. Den Höhepunkt der ökonomischen Beziehungen und einen iranischen Prestigegewinn bedeutete die 25%ige Beteiligung am Essener Krupp-Konzern im Jahre 1974. Mit der iranischen Revolution brachen die Wirtschaftsbeziehungen Ende der 70er Jahre ziemlich ein.

Von 2000 bis 2004 vervielfachten sich die deutschen Exporte in den Iran auf 1,6 Mrd. Euro, abgesichert durch Hermes-Exportbürgschaften. 2014 betrug das deutsche Exportvolumen in den Iran immerhin 2,4 Mrd. Euro. Derzeit sind 80 deutsche Unternehmen mit Niederlassungen im Iran ansässig. Nach Angaben der **Deutsch-Iranischen Industrie- und Handelskammer** (AHK Iran) verfügen weitere 1.000 Unternehmen über eine Vertretung. Neben den bereits traditionell im Iran tätigen Großfirmen Siemens, AEG und Mercedes Benz haben heute auch die Unternehmen BASF, Merck, Bayer, Henkel, Linde, MAN (VW) und DHL-Telekom Niederlassungen vor Ort.

Positive Perspektiven

Die deutsche Handelskammer schätzt, dass allein Deutschland künftig Waren im Wert von 7 Mrd. Euro in den Iran exportieren könnte. Das wäre eine Verdreifachung der Ausfuhren, die im vergangenen Jahr 2,38 Mrd. Euro betrugen (siehe dazu auch <http://www.zeit.de/wirtschaft/2015-07/sanktionen-iran-investitionen-atomabkommen>). Normalisieren sich die Beziehungen, peilt der Deutsche Industrie- und Handelskammertag an, bis 2020 die Marke von 10 Mrd. Euro zu durchbrechen. Internationale Wirtschaftskreise gehen bis 2020 von einem jährlichen Wirtschaftswachstum im Iran von soliden 5% aus.



Bild 1: Bundesminister für Wirtschaft und Energie Sigmar Gabriel im Gespräch mit dem iranischen Ölminister Bijan Namdar Zangeneh im Juli 2015 (© BMWi/Maurice Weiss).

Einen Vorgeschmack auf mögliche neue deutsch-iranische Kooperationen bot die 20. Iran-Oil-Show, die im Mai 2015 von der National Iranian Oil Company in Teheran veranstaltet wurde. Bei dieser größten Energiemesse des Mittleren Ostens war bereits die

DIHK mit einem Gemeinschaftsstand zu Maschinenbau, Prozesstechnik, Verfahrenstechnik und Industriearmaturen vertreten.

Das deutsche Interesse belegt auch die Iran-Reise von Wirtschaftsminister Sigmar Gabriel mit einer Wirtschaftsdelegation im Juli 2015 (Bild 1). Er ist damit der erste prominente westliche Politiker, der nach der Einigung im Atomkonflikt in den Iran kam.

Als ausbaufähig gilt der iranische Export nach Deutschland mit einem Volumen von 330 Mio. Euro im Jahr 2014. Zurzeit beschränkt sich dieser auf agrarwirtschaftliche Produkte, wie Kaviar, Pistazien, Nüssen und Feigen. Die Weltwirtschaft zeigt ein wachsendes Interesse am Import der Rohstoffe des Iran, d.h. Erdöl, Erdgas und Uranerz, ein Interesse, das der Iran nach Aufhebung der Sanktionen befriedigen kann: So würden die Ölreserven Irans z.B. reichen, um Deutschlands derzeitigen Bedarf für 180 Jahre zu sichern.

Geographie und Demographie – der Iran in Zahlen

Geographie

Der Iran ist mit 1,65 Mio. qkm 4-Mal so groß wie die Bundesrepublik. Das iranische Staatsgebiet erstreckt sich vom Kaspischen Meer im Norden bis zum Persischen Golf im Süden und von den Ausläufern des Kaukasus im Westen bis Belutschistan im Osten.

Entsprechend vielfältig ist das Landschaftsbild: Wüsten, Hochland, Steppen, Berge und Meere wechseln sich ab. Die Berge des Elbrus-Gebirges erreichen bis zu 5.600 Meter Höhe. Ganz im Süden bespült der Ozean in Form des 1.000 km langen Persischen Golfs und der engen Wasserstraße von Hormuz die iranische Küste. Das Südufer des Kaspischen Meeres – eigentlich ein riesiger Binnensee – bildet einen Teil der nördlichen Grenze des Iran.

Klima

Extrem sind auch die klimatischen Verhältnisse. In der Metropole Teheran steigt die Temperatur im Sommer auf über 40 Grad, im Winter fällt dagegen Schnee. Geschäftsreisende sollten sich auf trocken-heiße und schwül-warm-feuchte Regionen vorbereiten. Als beste Reisezeiten für Europäer gelten die Monate April und Oktober.

Urbanisierung

Über 60% der Iraner leben in Städten. Die größten Städte sind neben Teheran Maschad (2,8 Mio.), Isfahan (1,7 Mio.), Täbriz (1,5 Mio.) und Schiraz (1,5 Mio.). Die wichtigste Hafenstadt am Golf ist Bender Abbas (0,2 Mio.), die größte Erdölraffinerie des Landes befindet sich in Abadan (0,2 Mio.). Von hoher ideeller und religiöser Bedeutung ist Qom (0,2 Mio.).

Teheran stellt das politische sowie ökonomische Zentrum Irans dar: Gegenwärtig zählt die Stadt gut 8 Mio. Einwohner, für die Region der Metropole werden aktuell über 15 Mio. Einwohner geschätzt. Diese Zahlen beeindrucken noch mehr, wenn man sich vor Augen hält, dass Teheran bis zu Beginn des 19. Jahrhunderts lediglich eine kleine Provinzstadt war.

Dynamische Demografie

Mit knapp 78 Mio. Einwohnern nähert sich die Bevölkerungszahl des Iran der bundesdeutschen – mit einem ganz gewichtigen Unterschied: 60% der Iraner sind jünger als 20 Jahre.

Iran ist demnach eine demografisch junge Nation, mit entsprechender (auch zu erwartender) Dynamik. Das Bevölkerungswachstum wird allerdings seit etlichen Jahren durch die Propagierung der "Zwei-Kind-Familie" reguliert. Gegenwärtig ist die Geburtenrate auf durchschnittlich 1,9 Kinder pro Frau gefallen und nähert sich damit dem Standard der modernen Industriegesellschaften (im Vergleich: Deutschland 1,38; Afghanistan 5,14).

Die überwiegend junge Bevölkerung ist stark bildungs- und leistungsorientiert. So stehen viele gut ausgebildete Menschen zur Verfügung, die in Projekte eingebunden werden können.

Sprachen

Sprachvielfalt

Der Iran ist ein Vielvölkerstaat. Ca. zwei Drittel der Staatsbevölkerung besteht aus Farsi (= Persisch) sprechenden Iranern. Kurden und Belutschen sprechen mit Farsi verwandte Sprachen. Im Gegensatz dazu stehen turksprachige Aserbeidschaner, die ca. 24% der Gesamtbevölkerung des Iran ausmachen und in der nordwestlichen Landesregion rund um Täbriz eine dominante Minderheit darstellen. Dennoch ist Farsi die alleinige Amtssprache.

Sprachverwandtschaft mit der deutschen Sprache

Iran bedeutet "Land der Arier". Mit Ariern sind die indoeuropäischen Völker und Sprachen gemeint, zu denen Perser und Inder gehören. Zu den westlichen indoeuropäischen Sprachen zählen u.a. Deutsch, Englisch und Französisch, d.h. Farsi ist mit Deutsch und den meisten europäischen Sprachen verwandt.



Sie können bei Ihrem iranischen Gesprächspartner sehr punkten, wenn Sie wissen, dass Iranisch eine eigenständige indoeuropäische Sprache ist und keinerlei Ähnlichkeiten mit dem Arabischen oder dem Türkischen aufweist, auch wenn es mit arabischen Lettern geschrieben wird und viele Lehnwörter aus dem Arabischen enthält.

Fremdsprachenkenntnisse

Da Englisch die erste Fremdsprache an weiterführenden Schulen ist, können Sie bei Ihren Geschäfts- und Projektpartnern meist mit weitreichenden Englischkenntnissen rechnen. Deutsch gilt als Kultursprache und ist im Geschäftsleben kaum präsent.

Wenn Sie dennoch einen Dolmetscher benötigen, wird Ihr iranischer Ansprechpartner Ihnen das mitteilen. Für die Einschätzung der Sprachkenntnisse Ihres Geschäftspartners kann die AHK Iran Ihnen weiterhelfen. Hier können Sie sich auch bezüglich der Kenntnisse eines Dolmetschers rückversichern, den Ihr Geschäftspartner Ihnen vorgeschlagen hat.

Geschichte und Religion

Stolz auf die Geschichte

Iraner sind sehr geschichtsbewusst und haben ein profundes Wissen über ihre 2.500 Jahre alte Kultur. So spielt das antike Persien im Nationalbewusstsein der heutigen Iraner noch immer eine tragende Rolle.

! Kenntnisse über die Geschichte Irans sind hier von großem Vorteil und werden Ihnen hoch angerechnet. Zur tiefer gehenden Einarbeitung in die Geschichte des Irans empfehle ich Ihnen die im Abschnitt "Literatur" genannten Bücher.

Der Einfluss der Religion auf den Alltag

Die Religion ist im öffentlichen Leben stets präsent. Überall sind die Konterfeis der religiösen Führer an öffentlichen Gebäuden zu sehen sowie religiöse Sprüche (Bild 2).

Der Großteil der iranischen Bevölkerung ist jedoch nicht besonders religiös. Gesprächspartner vor Ort schätzen den Anteil der streng Religiösen an der Bevölkerung auf nur 10-20%. Viele, vornehmlich junge Iranerinnen und Iraner, möchten keine verordnete Religion. Dies kam ebenfalls in persönlichen Gesprächen zum Ausdruck.

Neben den Anhängern der schiitischen Staatsreligion (90%) üben 9% Sunniten und kleine Minderheiten von Christen, Juden und altpersischen Feueranbetern ihre Kulte ungehindert aus. Einige Moscheen und Heiligengräber kann man unbehelligt außerhalb der Gebetszeiten betreten. Es gibt getrennte Eingänge für Frauen und Männer. Frauen werden manchmal angehalten, zur Ganzkörperbedeckung einen Tschador überzustreifen, der am Eingang zur Verfügung gestellt wird.



Bild 2: Überlebensgroße Konterfeis religiöser Führer zieren die Fassaden öffentlicher Gebäude (Quelle: Dr. Brigitte Moser-Weithmann).

Ungünstige Zeitpunkte für Geschäftsabschlüsse und Abstimmungen im Projekt

Die religiösen Feiertage beeinflussen das Wirtschaftsleben im Iran; sowie auch wichtige weltliche Feste. Alle diese sollten Sie bei der Planung Ihrer Geschäfts- und Projekttermine nach Möglichkeit aussparen.

Zunächst ist da der Fastenmonat **Ramadan**. Da der islamische Kalender nach Mondjahren rechnet, wandern die islamischen Monate über die Jahrzehnte durch das Sonnenjahr. Zwar gibt es keine größeren Einschränkungen, aber man sollte in dieser Zeit vor Sonnenuntergang nicht in der Öffentlichkeit essen und trinken. Auch das Rauchen ist den Gläubigen untersagt. Die Projektarbeit wird etwas langsamer als sonst von statten gehen. Für 2016 wird für den Ramadan der Zeitraum vom 6. Juni bis 5. Juli angegeben.

Bei dem **Aschura-Fest** handelt es sich um die zehn Tage dauernden schiitischen Passionsfeiern im islamischen Monat Muharram. Im Jahre 2015 entspricht der Monat Muharram voraussichtlich den Tagen vom 14. Oktober bis 12. November.

Das wichtigste weltliche Fest ist **Nowruz**, das persische Neujahrsfest, zum 20./21. März. Die mit diesem Fest verbundenen zweiwöchigen Ferien beginnen meist ein paar Tage davor.

Bedenken Sie auch, dass der **Freitag** als **Ruhetag** dient. Sparen Sie diesen bei Ihrer Terminplanung ebenfalls aus.

Das politisch-religiöse System des Iran

Die Geistlichkeit hat das Sagen

Qua Verfassung stellt die Geistlichkeit die Herrschaftselite des Landes. Da der Islam kein Zölibat kennt, haben die geistlichen Führungspersonlichkeiten Ehefrauen und Familie.

Als **Staatsoberhaupt** fungiert ein gewählter **Ayatollah** ("Zeichen Gottes"), ein hoher geistlicher Würdenträger. Dieser wird offiziell "Revolutionsführer" genannt. Er vertritt den letzten Imam (Nachfolger des Propheten), der nach dem Glauben der Schiiten seit über einem Jahrtausend im Verborgenen lebt und irgendwann in Erscheinung treten wird, um die Gläubigen zu erlösen. Das Staatsoberhaupt ist auch Oberbefehlshaber der Streitkräfte und ernennt die obersten Richter. Dieses Amt hat derzeit Ali Chamene'i inne.

Das Rückgrat der geistlichen Elite bilden die **Mullahs** ("Meister") (Bild 3). Diesen Titel erhalten die Absolventen einer islamischen Hochschule. Die ungefähr 200.000 Mullahs arbeiten in allen Sparten der iranischen Verwaltung und Wirtschaft. So kann es Ihnen als Projektleiter passieren, dass Sie auf Mullahs treffen, die z.B. in Behörden als Beamte und in Staatsunternehmen als Führungskräfte tätig sind. Sie werden sie an ihrer Kleidung erkennen. Verhalten Sie sich einem Mullah gegenüber respektvoll, aber unbefangen.



Bild 3: Ein Mullah im traditionellen Gewand (Quelle: Dr. Brigitte Moser-Weithmann).

Die Macht des Wächterrates

Auch der **Staatspräsident** Hassan Rohani ist ein schiitischer Rechtsgelehrter: Er hat den Titel eines "Hodschatoleslam" ("Beweis des Islam") inne, der nur eine Stufe unter einem Ayatollah steht. Der Staatspräsident leitet die

Regierungsgeschäfte des Landes und wird direkt vom Volk gewählt. Die Kandidaten für das Amt des Staatspräsidenten müssen allerdings zuvor von einem 86-köpfigen geistlichen Expertenrat, dem sog. "Wächterrat", gebilligt werden. Zudem kann das Staatsoberhaupt den Staatspräsidenten absetzen.

Der "Wächterrat" setzt sich zu gleichen Teilen aus muslimischen und weltlichen Juristen zusammen. Dem Wächterrat obliegt es auch zu überprüfen, ob vom Parlament erlassene Gesetze mit den Grundsätzen der Schia, der schiitischen Glaubenslehre, übereinstimmen. Der Wächterrat hat eine große Macht und bremst immer wieder Liberalisierungsbestrebungen des gegenwärtigen Staatspräsidenten aus ([Iran-Report, 8/2015](#)).

Ökonomische Basis der Geistlichkeit

Das iranische Wirtschaftssystem besteht aus Staatswirtschaft mit Planung, kapitalistischer sowie traditionell orientalischer Marktwirtschaft und einem religiös fundiertem Stiftungswesen. Iranische Großunternehmen sind zumeist behördlich organisiert und zu 50-60% religiöse Staatsunternehmen. Insgesamt beherrscht die öffentliche Hand den Energiesektor, die Petrochemie, die Telekommunikation, die Rüstungsindustrie sowie das Banken- und Versicherungswesen.

Eine wichtige wirtschaftliche Stellung im Iran nehmen die religiösen Vakf-Stiftungen ein. Sie gründen sich auf Vererbung und Gaben reicher Privatleute und dienen dem Unterhalt religiöser, sozialer, karitativer und kultureller Einrichtungen. Meist handelt es sich um Grundbesitz in beträchtlicher Größe, aber auch um Gewerbebetriebe. Das Stiftungsvermögen darf nicht veräußert werden und ist dem staatlichen Zugriff entzogen. Die Finanzierung des schiitischen Bildungs- und Hochschulsystems und die Vergütung der Ayatollahs beruht im Wesentlichen auf diesem Stiftungswesen. Entscheider sind die bereits erwähnten Mullahs.

Für das Verhandeln mit diesen empfiehlt es sich, wenn Sie ein wenig Ahnung von islamischer Ethik haben. Die islamische Ethik beinhaltet u.a., dass Individuen der Gemeinschaft (der Gläubigen) Nutzen bringen und dabei die originären menschlichen Bedürfnisse berücksichtigen. Als Unternehmen sollten Sie sich deshalb so darstellen, dass sichtbar wird, dass Sie Ihren Geschäftspartner nicht übervorteilen, Ihre Mitarbeiter nicht ausbeuten sowie religiöse Bräuche, wie das Einhalten der Gebetszeiten, des Ramadan oder der Speisevorschriften, respektieren.

Die Revolutionsgarden – Sondermacht im Staat und Sittenpolizei

Da sich im Irak-Krieg die Revolutionsgarden – die Pasdaran – besonders bewährt hatten, wurden ihnen spezielle Privilegien eingeräumt. Letztlich sind sie nur dem Revolutionsführer verantwortlich und bilden eine – eher unberechenbare – Sondermacht im Staat. Unter der Präsidentschaft des Hardliners Ahmadinedschad (2005-2013) sicherten sich die Revolutionsgarden die Kontrolle über wichtige Schlüsselbranchen, wie Telekommunikation und Energie.

Im öffentlichen Raum als Sittenpolizei unterwegs kann man sie als westlicher Geschäftsmann kaum wahrnehmen, da sie Zivilkleidung tragen und versuchen, unauffällig Gespräche mitzuhören. Allerdings kann es bei spontanen Gesprächen mit Einheimischen in der Öffentlichkeit passieren, dass plötzlich ein Vertreter der Pasdaran hinzukommt und das Gespräch beendet, um zu verhindern, dass Sie sich über politisch ungewollte Themen austauschen, wie z.B. Menschenrechte oder die politischen Verhältnisse im Iran, oder gar das politische und religiöse System des Iran kritisieren.

Westliche Geschäftsleute, die dies vermeiden und sich an bestimmte Vorschriften halten, wie korrekte Kleidung zu tragen, Alkohol nicht öffentlich zu sich zu nehmen sowie keine Frauen anzusprechen, werden generell nicht behelligt, da die Sittenpolizei sich vornehmlich um die eigene Bevölkerung kümmert.

! Angemessene Kleidung für Männer bedeutet, keine kurzen Hosen zu tragen, sondern einen Anzug und darauf zu achten, dass die Schuhe geputzt sind. Zu den Kleidervorschriften für Frauen siehe den Abschnitt "Kleidervorschriften für Frauen" weiter unten.

Keine Presse- und Kommunikationsfreiheit

Pressefreiheit im westlichen Sinne existiert im Iran nicht. Offizielle Medien unterliegen umfassender staatlicher Kontrolle. Immer wieder werden kritische Medien verboten, wie z.B. **Anfang August 2015 die konservative Wochenzeitung 9-Dey**.

Auch das Internet und die Sozialen Medien werden überwacht. Offiziell ist die Nutzung von Facebook und Twitter ebenfalls nicht erlaubt. Beide sozialen Medien sind nicht frei zugänglich. Junge Iraner umgehen diese Verbote aber, um mit der (westlichen) Welt verbunden zu sein, und rufen diese Seiten über Datentunnel (Virtual Private Network) auf.

Wenn es dem Iran gelingt, nach Aufhebung der Sanktionen die Geschäftsbeziehungen mit den westlichen Ländern wiederaufzunehmen, birgt dies auch die Chance, den Lebensstandard für die breite Bevölkerung zu steigern und so langfristig liberalere innenpolitische Verhältnisse herbeizuführen.

Die Rolle der Frau – in der Gesellschaft wie in der Geschäftswelt

Emanzipation der Frau schreitet voran

Das gesellschaftliche Klima hat sich seit der Wahl von Rohani vor gut zwei Jahren etwas entspannt.

Im Alltag kann man das u.a. daran ablesen, dass die Kopftücher und Tschadors bei jungen Iranerinnen immer weiter nach hinten rutschen und damit immer weniger Haar bedecken. Die stolzen iranischen Frauen testen durch ihre Neuinterpretation der Kleidervorschriften etc. tagtäglich aus, wie weit sie gehen können (Bild 4).

Bei den Universitäten beträgt der Anteil der Frauen 50%. Inzwischen besetzen Frauen ein Drittel der Arbeitsplätze und Führungspositionen. Und ihre Zahl steigt. Vornehmlich in Behörden und öffentlichen Diensten arbeiten Frauen, die ebenfalls Entscheidungsbefugnis besitzen.

Im Nationalen Unternehmerinnenverband haben sich bereits 4.500 weibliche Führungskräfte zusammengeschlossen. Ein Beispiel ist "Irans reichste Frau" Fatimah Moghimi, die das Transportunternehmen "Sadidbar" aufgebaut hat, das den Land-, See- und Lufttransport im Inland und ins Ausland organisiert.

Allerdings sind die geistlichen Gegenkräfte gerade in puncto Frauenemanzipation nach wie vor sehr stark. So versuchen Rohani und seine Regierung z.B. die strikte Geschlechtertrennung abzuschaffen, die im Iran herrscht. Er konnte sich dabei aber bislang nicht gegen die Erzkonservativen durchsetzen. Diesen wäre es am liebsten, wenn die Geschlechtertrennung soweit ginge, dass Männer und Frauen nicht in einem Raum zusammenarbeiten (Ebadi, 2007), was aber zurzeit möglich ist.

Kleidervorschriften für Frauen

Hinsichtlich des Dress-Codes gibt es für Frauen innerhalb der Familie keine Beschränkungen. In der Öffentlichkeit und in den Betrieben bestehen aber nach wie vor strenge Kleidervorschriften für Frauen.

Ausländische Frauen und besonders europäische Geschäftspartnerinnen müssen sich ebenfalls an diese Kleiderordnung halten. Das bedeutet, dass Sie ein Kopftuch und verhüllende Kleidung über Arme, Knie und möglichst auch die Beine tragen sollten. Empfehlenswert ist ein Business-Anzug mit einem Jackett, das über die Hüfte reicht, und Hosen mit weiten Hosenbeinen (Bild 5).

Make-up ist sehr verbreitet und wird von einer modernen Frau geradezu erwartet. Frauen, die kein Make-up tragen, gelten allgemein als unkultiviert. Außerdem wird im Iran wie im gesamten Orient von den Frauen Make-up getragen, um Distanz gegenüber Männern auszudrücken.

Besonderheiten im Umgang mit weiblichen Geschäftspartnern

Wenn Sie im Geschäften oder Projekten mit Frauen zu tun haben, sollten Sie Ihr Verhalten an dem der Frauen orientieren. Warten Sie also ab, wie die jeweilige Frau sich Ihnen gegenüber verhält und reagieren Sie dementsprechend.



Bild 4: Junge Iranerin mit Kopftuch (Quelle: Dr. Brigitte Moser-Weithmann).



Bild 5: Iranerin in weiten Hosen (Quelle: Dr. Brigitte Moser-Weithmann).

sprechend. Wenn Sie Ihnen z.B. zur Begrüßung nicht die Hand reicht, genügt Ihrerseits eine kurze Verbeugung. Umgekehrt können europäische Frauen von Iranern das gleiche Verhalten erwarten. Ein religiöser Iraner wird Sie mit einer Verbeugung grüßen, ein moderner Iraner durchaus mit Handschlag.

Es gibt sehr schöne iranische Frauen und ihre Verschleierung hebt das Gesicht noch besonders hervor. Deshalb sollten Sie sich als Mann davor hüten, eine Frau direkt anzusehen. Selbst im Gespräch mit ihr sollten Sie den Blick senken und dezent an ihr vorbeischaun. Andernfalls wird Ihr Verhalten als plumpe Anmache aufgefasst und Sie können die Frau damit in Schwierigkeiten bringen.

Fazit und Ausblick

Nach der Lösung des Nuklearkonflikts befindet sich der Iran vor allem ökonomisch in Bewegung. Nach den jahrelangen Sanktionen ist der Nachholbedarf an westlicher Technologie und Know-how gewaltig. Trotzdem benötigen Sie einiges an Hintergrundwissen, um mit Iranern erfolgreich Geschäfte anzubahnen und Projekte durchführen zu können. Der erste Artikelteil vermittelt Ihnen die erforderlichen Kenntnisse über Gesellschaft, Kultur, Tradition sowie islamische Ethik und gesellschaftliche Vorschriften. Diese sollten Sie respektieren, um nicht unangenehm aufzufallen. Die Darstellung verdeutlicht auch, wie stark Gesellschaft, Politik und Religion in diesem Land ineinander verwoben sind.

Der zweite und abschließende Artikelteil soll Ihnen als Anleitung dienen, um mit Iranern ein Geschäft bzw. ein Projekt anzubahnen und erfolgreich abzuschließen. Er liefert Empfehlungen, wie Sie den richtigen Partner im Iran finden, sowie die (dort besonders wichtigen) persönlichen Beziehungen aufbauen. In diesem Zusammenhang geht er auch auf die iranischen Spielregeln der Gastfreundschaft ein. Des Weiteren behandelt er die Besonderheiten des iranischen Geschäftsgebarens, u.a. im Hinblick auf Vertragsabschlüsse und Ziel- und Terminvereinbarungen, sowie den Umgang mit hierarchisch Gleichgestellten wie niedriger Gestellten. Auch dem Thema "Kommunikation", z.B. dem richtigen Umgang mit Fehlern und Kritik, ist dort breiter Raum gewidmet.

Literatur

Grundlegend für Geschichte und Kultur

- Ebadi, Shirin: Mein Iran, 2007
- Gronke, Monika: Geschichte Irans. Von der Islamisierung bis zur Gegenwart, C.H.Beck Wissen TB, München 2003
- Halm, Heinz: Die Schiiten, C.H.Beck Wissen TB, München 2005
- Stausberg, Michael: Zarathustra und seine Religion, C.H.Beck Wissen TB, München 2011
- Weiss, Walter M.: Iran, Theiss Wissen Kompakt, 2015
- Wiesehöfer, Josef: Das Frühe Persien. Geschichte eines antiken Weltreichs, C.H.Beck Wissen TB, München 1999

Interkulturelle Kommunikation

- Thomas, Alexander: Grundlagen der interkulturellen Psychologie, Bautz, Nordhausen 2005

Internet-Adressen

- Auswärtiges Amt: Länderinformation Iran: <http://www.auswaertiges-amt.de/DE/Aussenpolitik/Laender/Laenderinfos/01-Laender/Iran.html>
- Deutsches Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle (BAFA): **Merkblatt zum Thema "Innerbetriebliche Exportkontrolle"** (PDF zum Download)
- Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH: Das iranische Wirtschaftssystem <http://liportal.giz.de/iran/wirtschaft-entwicklung>
- Germany Trade and Invest – Gesellschaft für Außenwirtschaft und Standortmarketing: <http://www.gtai.de>
- German Institute of Global and Area Studies / Leibniz-Institut für Globale und Regionale Studien (GIGA): <http://www.giga-hamburg.de/de> (Hier sind einige Artikel von Volker Perthes, dem Direktor der Stiftung Wissenschaft und Politik, Berlin, zur aktuellen Situation über das Atomabkommen und seine Aussichten aufgeführt.)
- Heinrich-Böll-Stiftung: **Iran-Report** (erscheint monatlich)
- Länderinformationen allgemein: <http://www.laenderkontakte.de>
- WKO Wirtschaftskammer Österreich: Länderprofil Iran: <http://wko.at/statistik/laenderprofile/lp-iran.pdf> (PDF zum Download)

Lesen Sie zum Iran auch in unserem Blog:

› **Der Iran – ein Land zwischen den Welten**

Der Iran zählt nach dem Ende der Sanktionen zu den weltweit aussichtsreichsten Märkten. Deutsches Know-how steht hoch im Kurs, auch bezogen auf Projektmanagement [...]

Fachbeitrag

Die Chancen der Öffnung nutzen

Gut gerüstet für Projektarbeit und Geschäfte im Iran

Teil 2: Verhaltensempfehlungen für die erfolgreiche Zusammenarbeit

Nachdem Sie im ersten Artikelteil die wichtigsten Informationen zu den ökonomischen, gesellschaftlichen und kulturellen Hintergründen des Iran erfahren haben, enthält der vorliegende zweite und abschließende Artikelteil Empfehlungen, wie Sie die Zusammenarbeit mit Iranern anbahnen und erfolgreich gestalten. Er erläutert Ihnen, wie Sie im Iran den richtigen Partner finden und zu ihm eine persönliche Beziehung aufbauen, die für eine gute Zusammenarbeit die Voraussetzung darstellt. Auch geht er auf die iranischen Spielregeln der Gastfreundschaft ein und weist auf Besonderheiten beim Geschäftsgebaren, der Kommunikation und Zusammenarbeit hin, bei der die hierarchische Position des Gegenübers eine entscheidende Rolle spielt.



Am Ende des Artikels erwarten Sie die wichtigsten Fragen, die Sie sich zur Vorbereitung einer Zusammenarbeit mit Iranern stellen sollten.

Autor



Dr. Brigitte Moser-Weithmann

Orientalistin, Inhaberin
Beratungsunternehmen

Orient Competence, Trainerin,
Beraterin, Coach, Lehrbeauftragte und
Autorin

Kontakt: info@orient-competence.de

Mehr Informationen unter:

› projektmagazin.de/autoren

Geschäftspartner finden

Wenn Sie im Iran Geschäfte machen wollen, werden Sie sich als erstes die Frage stellen: "Wie finde ich den richtigen Geschäftspartner?" Es empfiehlt sich, hier den Rat von Mitarbeitern der in Teheran ansässigen **Deutsch-Iranischen Industrie- und Handelskammer** (AHK Iran) einzuholen.

Sie geben Auskunft über den potentiellen Geschäftspartner hinsichtlich seiner Erfahrung mit komplexen internationalen Aufträgen. Auch Fragen zum Markteinstieg, dazu, welche Behörde zuständig und wer weisungsberechtigt ist, sowie zu rechtlichen Grundlagen eines Vertragsentwurfs kann die AHK Iran beantworten.

Erstkontakt gut vorbereiten

Den ersten Kontakt mit dem potentiellen Partner sollten Sie sehr gut vorbereiten. Wichtige Fragen in diesem Zusammenhang lauten: "In welcher Sprache kann ich mit dem Partner kommunizieren? In Englisch oder ziehe ich besser einen Dolmetscher zu Rate?" Auch hier kann die AHK Iran Ihnen weiterhelfen und ggf. einen Dolmetscher empfehlen. (Siehe hierzu auch den Abschnitt "Sprache" im ersten Artikelteil.)

Zwischen dem schriftlichen Erstkontakt per E-Mail oder Brief und der ersten persönlichen Begegnung erfolgen Telefonate.

Reisevorbereitungen: Visum und Einladungsschreiben

Als Geschäftsreisender benötigen Sie für den Iran ein Geschäftsvisum. Mit der Besorgung können Sie z.B. das Reisebüro beauftragen, in dem Sie Flug und Hotel buchen.

Das Auswärtige Amt empfiehlt, bei der Einreise neben dem Geschäftsvisum, einer Hotelbuchungsbestätigung bzw. der genauen Aufenthaltsadresse im Iran auch ein Einladungsschreiben des Geschäftspartners mitzuführen. Um sicherzugehen, dass Sie auch wirklich einreisen dürfen, sollten Sie also Ihren Geschäftspartner darum bitten, Ihnen ein solches Schreiben auszustellen, das ein paar verbindliche Worte über den Zweck der Reise enthält.

Sie beziehen ihn damit in Ihre Reisevorbereitungen direkt ein, was dieser als höfliches Vorgehen wahrnehmen wird. So können Sie auch gleich testen, wie ernsthaft der iranische Partner mit Ihnen ins Geschäft kommen möchte. Haben Sie das Einladungsschreiben vorliegen, können Sie sich bei den iranischen Konsulaten Ihr Geschäftsvisum auch selbst besorgen.

Abstimmung und Verbindlichkeit von Terminen

Vereinbaren Sie mit Ihrem Geschäfts- oder Projektpartner einen Termin, indem Sie mit ihm gemeinsam (!) das Datum festlegen. Damit signalisieren Sie ihm ebenfalls Ihre Wertschätzung. Bestätigen Sie den abgestimmten Gesprächstermin schriftlich.

Kulturell bedingt treffen Iraner ungern längerfristige Vereinbarungen. Um sicherzugehen, dass der Termin auch stattfindet, sollten Sie ein paar Tage davor noch einmal zum Telefonhörer greifen und so Ihren Besuch beim iranischen Geschäfts- oder Projektpartner in Erinnerung rufen.

Auch das strikte Einhalten von Terminen hat im Iran weniger Bedeutung als in Deutschland. Das liegt zum einen an äußeren Umständen: In einer 8-Mio.-Metropole wie Teheran ist die Dauer der Wege durch den Verkehr schwer einschätzbar. Häufig steht man im Stau. Oft erschweren es zum anderen auch private Gründe, einen vereinbarten Termin einzuhalten, wie z.B. die Teilnahme an einer Hochzeit oder Beerdigung bzw. die Erkrankung eines Familienmitglieds.

Verzögerungen einkalkulieren

Iraner haben zudem ein anderes Zeitverständnis als Deutsche. Das liegt auch daran, dass in einem heißen Land "die Uhren langsamer gehen". Auf Verzögerungen trotz Terminabsprachen sollten Sie sich daher einstellen und Toleranz beweisen. Beabsichtigt sind sie keinesfalls.



Bei Lieferterminen seitens der Iraner sollten Sie Spielräume einplanen und frühere Lieferzeitpunkte kommunizieren als für Sie erforderlich, d.h. mindestens 14 Tage vor dem für Sie erwünschten Termin, denn Sie können nicht mit einer exakten Einhaltung rechnen.

Small Talk – wertvolle Investition in den Beziehungsaufbau

In Geschäftsbeziehungen steht für Iraner immer die Person vor der Sache, d.h. Geschäfte werden im Iran zwischen Personen, nicht zwischen Firmen getätigt. Für den iranischen Geschäftspartner muss deshalb erst die Beziehung zum anderen positiv geklärt und eine Vertrauensbasis geschaffen werden. Danach kann er sich mit dem eigentlichen Geschäft, das er mit Ihnen tätigen möchte, befassen (Motto: "Stimmt die Chemie, läuft das Geschäft.").

Sehr wichtig ist es daher, dass Sie bei Telefonaten und ersten Terminabsprachen nicht "mit der Tür ins Haus fallen", sondern mit Small Talk beginnen. Unterschätzen Sie die Bedeutung von Small Talk nicht. Er ist der Eisbrecher! Keinesfalls dürfen Sie ihn als verlorene Zeit ansehen. Das genaue Gegenteil ist der Fall. Je mehr Sie sich im Iran auf diese Art des Beziehungsaufbaus einlassen, desto schneller kommen Sie ans Ziel.

Beliebte Small-Talk-Themen

Am Telefon

Beginnen Sie Ihr Telefongespräch mit einer ausführlichen Erkundigung nach dem Befinden und Wohlergehen Ihres Geschäftspartners, einem allgemeinen Gespräch über Wetter, besonderen aktuellen Ereignissen, wie z.B. Festen, bevor Sie auf die eigentliche Angelegenheit zu sprechen kommen. Je gelungener und ausführlicher der Start, desto schneller das Übereinkommen.

Beim ersten Treffen

Als beliebte Gesprächsthemen für das erste persönliche Treffen gelten Erkundigungen nach Anreise, Unterkunft, Wetter, aber auch nach der Familie. Fragen Sie aber auf keinen Fall nach der Ehefrau! Das wäre zu intim und ist nicht üblich.

Sehr gerne hört der iranische Gastgeber auch ein Lob über die Schönheiten des Landes und seine kulturellen Schätze. Sich vorher darüber ein wenig zu informieren, ist daher sinnvoll (Weiss, 2015). Denn Sie werden sicher nach Ihren Eindrücken gefragt, auch wenn Sie noch wenig vom Land gesehen haben. Wenn Sie ein paar Kenntnisse über Geschichte und Kultur Irans vorweisen können, signalisieren Sie Interesse.

! Bei der ersten persönlichen Begegnung steht im Iran, wie bereits angedeutet, das gegenseitige Kennenlernen im Vordergrund. Schnell zur Sache oder zum Geschäft zu kommen, gilt als sehr unhöflich. Überlassen Sie es dem Partner, die Sprache auf das Geschäft zu bringen. Es empfiehlt sich, für dieses erste Treffen viel Zeit einzuplanen. Eine Gegeneinladung wird erst in Deutschland erwartet.

Einladungen nach Hause

Es kann auch passieren, dass Ihr iranischer Geschäftspartner, nach dem er Sie besser kennengelernt hat, eine Einladung in seine Wohnung oder sein Haus ausspricht, da Sie hier im geschützten Raum unbefangener Small Talk betreiben können.

Gesprächsthema wird immer noch nicht das eigentliche Anliegen sein. Das wird später verhandelt, wenn das Terrain dafür geschaffen ist. Stattdessen wird Ihnen Ihr iranischer Geschäftspartner die positiven Seiten des iranischen Lebens nahebringen.

Weitere Treffen

Für den Abschluss eines Geschäfts im Iran benötigen Sie mehrere persönliche Treffen. Auch bei erneuten Treffen werden die Höflichkeitsrituale, wie z.B. der Small Talk, beibehalten. Planen Sie Ihre Termine deshalb immer großzügig und rechnen Sie damit, dass ein Termin länger geht als ursprünglich vereinbart.

An den Termin wird sich ein gemeinsames Essen anschließen. Hier können Sie konkreter werden und auch erste schriftliche Zusagen erwarten.

Gastfreundschaft pflegen – Geschäfte anbahnen

Iraner sind sehr kommunikative Menschen und nehmen gerne jede Gelegenheit wahr, zu Abend füllenden Essen einzuladen (Bild 1).

Bei einem Gläschen Tee, einer Tasse Kaffee oder auch einem kalten Getränk wird über alles Mögliche gesprochen – nur nicht übers Geschäft. Oft wird jedoch "hinter den Kulissen" bereits vieles in die Wege geleitet.

Die iranische Gastfreundschaft hat Tradition, lässt aber keine direkten Rückschlüsse auf Ihre Geschäftschancen zu.



Zum Essen werden im Iran nur Löffel und Gabel gereicht. Messer sind nicht üblich. Das Fleisch ist normalerweise bereits in mundgerechte Stücke geschnitten.



Bild 1: Bei so manchem Geschäftsessen wird im Hintergrund ein Geschäft angebahnt.

Gastgeschenke bewusst auswählen

Zu einem zweiten Treffen sollten Sie ein Gastgeschenk mitbringen, am besten etwas Spezielles, möglichst Prestigegetränktes aus Deutschland, wie z.B. einen wertvollen Bildband, den sich Ihr Partner auf den Schreibtisch legen kann. Sehr freuen wird sich Ihr Partner auch über ein Mitbringsel, das er in Meetings oder zu Geschäftsterminen mitnehmen kann, z.B. ein edler Füllfederhalter oder ein hochwertiges Notizbuch.

! Handelt es sich bei Ihrem Verhandlungspartner um eine Frau, empfehlen sich hochwertige Pralinen als Gastgeschenk. Blumen zu überreichen, ist im geschäftlichen Kontext unüblich. Sie sind der privaten Sphäre vorbehalten. Keinesfalls dürfen Sie Alkohol oder "unreine Speisen" mitbringen, wie z.B. Schinken.

Seien Sie nicht verwundert, wenn der Partner das Geschenk zunächst beiseite legt: Er wird es später auspacken, um zu vermeiden, dass bei Nichtgefallen seine Mimik Sie als Gast in Verlegenheit bringt.

! Hüten Sie sich davor, einen Gegenstand, wie z.B. eine wertvolle Uhr, offensichtlich zu bewundern. Ganz schnell wird man Ihnen diese offerieren. Und dann sind Sie dran, sich mit einem vergleichbar kostbaren Geschenk zu revanchieren, denn Sie müssen die angebotene Uhr annehmen. Eine Ablehnung dieses Geschenks würde Ihren Geschäftspartner vor den Kopf stoßen.

Als Gast mit persischen Ausdrücken punkten

Wie im ersten Artikelteil erwähnt, sind die Iraner sehr stolz auf ihre Kultur und ihre Sprache. Das Erlernen einiger iranischer Begrüßungsworte und weiterer Höflichkeitsfloskeln kann sich daher für Sie auszahlen. Ein Hinweis vorab: Der Einfachheit halber habe ich die Umschrift der folgenden persischen Ausdrücke so gewählt, wie wir sie als Deutsche aussprechen würden. Sie entspricht daher nicht der offiziellen Transkription.

"*Sobh be-cheyr*" heißt "Guten Morgen", "*ruz be-cheyr*" "Guten Tag" und "*shab chosch*" "Guten Abend". "*Chosch āmadā*" meint "Herzlich willkommen", "*Chodā hāfez*" zum Abschied bedeutet konkret "Gott beschütze Dich" und ist im Sinne von "Auf Wiedersehen" gemeint. Ihr Gastgeber wird sehr erfreut sein, wenn Sie ihn mit "*Salām*" ("Friede sei mit Dir") und "*Hal-e shoma tschetor ast?*" ("Wie geht es Ihnen?") oder "*Hal-e shoma chube?*" ("Geht es Ihnen gut?") begrüßen. Wenn Sie Ihrerseits gefragt werden, können Sie antworten: "*Cheyli chūbam*" ("Sehr gut").

Zu Beginn des Essens können Sie "*Nūschedschān*" sagen für "Guten Appetit". Um den Geschmack der Speisen zu loben, sagen Sie "*cheyli choschmaseh*" ("sehr lecker"). "*Lotfan*" steht für "bitte" und "*moteschakkeram*" oder "*mersi*" für "danke". "*Cheyli mamnūnam*" bedeutet "Herzlichen Dank".

Meiden Sie Tabuthemen

Sie sollten immer sehr genau beobachten, wie Ihr iranischer Geschäftspartner bei Gesprächen auf ein Thema reagiert. Stellen Sie in der Öffentlichkeit keine politisch verhänglichen und andere unangebrachten Fragen, wie zur Religion oder gar den Menschenrechten.

Dies kann Ihr Gegenüber in Schwierigkeiten bringen. Vor allem, wenn andere Personen oder gar Entscheider mit in der Runde sitzen, verhalten sich Iraner eher zurückhaltend und wenig emotional. Seien Sie hier aufmerksam und orientieren Sie sich am Verhalten Ihres Geschäftspartners. Wenn Sie bei irgendeinem Gesprächsthema bemerken, dass sich Ihr Gesprächspartner verhalten äußert, insistieren Sie nicht weiter, sondern wechseln Sie das Thema.

Auch im geschützten Raum sollten Sie nur unverfängliche Gesprächsthemen ansprechen. Ihren Geschäftspartner könnten Sie sonst in Verlegenheit bringen oder sogar verärgern. Das liegt zum einen daran, dass die Iraner selbst unter ihrer Regierung leiden und daher diese Themen nicht erbaulich finden. Zum anderen sind Iraner stolz auf ihre Identität und sehen es daher nicht gerne, wenn Ausländer ihr Land kritisieren.

Auch wenn Ihr Partner sich nicht als religiös zu erkennen gibt, sollten Sie sich nicht als Atheist outen. Sie können dies umgehen, indem Sie auf Nachfrage hin z.B. ausweichend antworten: "Ich bin in einem christlichen Haus aufgewachsen." Hintergrund ist, dass auch Iraner, die der Staatsreligion kritisch gegenüberstehen, Menschen misstrauen, die an nichts glauben.

! Erst wenn Sie Ihren Geschäfts- oder Projektpartner sehr gut kennengelernt haben und auf seine Anregung hin (!) können Sie selbst kritische Themen ansprechen.

Ta'arof und die Dreimal-Regel

Ta'arof ist eine iranische Eigenart und liegt den Iranern im Blut. Es bedeutet, dass man ein Kompliment äußert, etwas anbietet oder eine Einladung ausspricht, es aber nicht wirklich so meint.

Auch im geschäftlichen Kontext wird aus Ta'arof rasch eine Einladung ausgesprochen. Ernst meint Ihr Gegenüber die Einladung erst, wenn er Sie dreimal eingeladen hat. Dann können Sie seine Einladung auch annehmen, wenn Sie diese zuvor zweimal abgelehnt haben. Umgekehrt sollten Sie, wenn Sie selbst ernstgemeinte Einladungen ebenfalls mehrfach wiederholen, und sich nicht vor den Kopf gestoßen fühlen, wenn der iranische Partner zunächst dankend ablehnt. Die "Dreimal-Regel" gilt übrigens in der ganzen islamischen Welt, aber nirgends so ausgeprägt wie im Iran.

Oft wird man Ihnen auch etwas kostenlos anbieten, z.B. den Einkauf im Basar oder die Fahrt mit dem Taxi. Bestehen Sie hier darauf zu bezahlen.

Orientalisches Geschäftsgebaren

Zielvereinbarungen

Zielvereinbarungen, z.B. bezüglich des Projektumfangs, treffen Iraner zunächst mündlich und halten sie anschließend schriftlich fest (in Englisch und Farsi). Mündlich-Persönliches hat aber stets den Vorrang. Dennoch sollten Sie alle Vereinbarungen danach schriftlich fixieren und als Grundlage für weitere Verhandlungen verwenden.

Preis oder Liefertermin – Feilschen ist ein Muss

Wie auf dem Basar wird auch im iranischen Geschäftsleben immer um den Preis oder Liefertermin gehandelt. Ein erstgenannter Preis stellt nur ein erstes Angebot dar und es wird von Ihnen ein Gegengebot erwartet. Auf diese Weise kommen sich die Verhandlungspartner schrittweise gegenseitig entgegen. Sie sollten daher bei Verhandlungen Ihre "letzte Karte" nicht zu früh ausspielen, sondern stets etwas in der Hinterhand behalten. Planen Sie deshalb auch von Anfang an einen preislichen wie zeitlichen Puffer ein, um auch bei Nachverhandlungen, zu denen Iraner neigen, einen Spielraum zu haben.

Die Zahlungsmoral und Geschäftsethik im Iran gelten als gut. Normalerweise halten sich iranische Geschäftspartner an Absprachen und Verträge.

Gut Ding will Weile haben: Der Vertragsabschluss

Für den Vertragsabschluss sollten Sie mehrere Geschäftsreisen in den Iran einkalkulieren. Telefonate oder E-Mails gelten dort nicht als Ersatz für persönliche Begegnungen. Überlegenswert ist es, bei den Reisen den Rückflug jeweils offen zu lassen, da mit einem schnellen Abschluss nicht zu rechnen ist. Iraner haben keine Bedenken, sich so viel Zeit wie nötig zu nehmen, um alles genau zu prüfen, und diskutieren auch gerne über Vertragsdetails.

Ungeduld wäre absolut fehl am Platz, da Ihr Geschäftspartner es Ihnen negativ auslegen würde, wenn Sie ihn in solch einer Situation bedrängen. Hier ist Fingerspitzengefühl erforderlich. Andererseits sollten Sie zwischen den einzelnen Treffen auf keinen Fall zu viel Zeit verstreichen lassen. Etwa 14 Tage sind angemessen.

Iraner brauchen gleichwertige Partner

Deutsche Unternehmen schicken in der Regel nicht zuerst ihre Führungsspitze, sondern Manager "auf Botschaferebene", die das Terrain sondieren. Iraner verhandeln aber immer auf der gleichen Hierarchieebene und verfügen über ein gutes Gespür, ob ihr Gegenüber weisungsbefugt ist oder nicht.

Sollten Sie nicht weisungsbefugt sein, wird Ihr iranischer Geschäftspartner das schnell merken. Er wird sicher nach wie vor freundlich bleiben, aber keine Anstalten machen, mit Ihnen einen Vertrag zu schließen, sondern das Gespräch in eine andere Richtung lenken. Seine unausgesprochene Weigerung müssen Sie akzeptieren und dürfen Sie nicht persönlich nehmen. Ihre Aufgabe ist es dann, Gespräche auf der gleichen hierarchischen Ebene zu organisieren.

Ist das Verhalten Ihres Gesprächspartners sehr zurückhaltend und ausweichend, können Sie mit Fragen versuchen herauszubekommen, ob er weiterhin an einem Vertragsabschluss Interesse hat. So können Sie z.B. den Besuch Ihres Chefs bzw. des Entscheiders in Aussicht stellen und fragen, wann er Zeit hätte, sich mit ihm zu treffen. Alternativ können Sie ihn fragen, ob er zur Auftragsunterzeichnung nach Deutschland kommen möchte.

Korruption und Bestechung

Obwohl Korruption strafbar ist, gibt es sie dennoch: **Iran liegt im weltweiten Ranking sehr weit vorne.** Von Bestechung kann jedoch nur abgeraten werden. In einigen deutschen Unternehmen gibt es hierzu bereits Compliance-Regeln.

Kommunikationsverhalten

Harmonie wahren

Das iranische Kommunikationsverhalten unterscheidet sich in vielen Punkten vom deutschen. Wie Sie schon gesehen haben, wird auf das eigentliche Thema erst sehr spät eingegangen. Man klärt bereits im Vorfeld vieles ab und verhandelt dann zügig, jedoch nicht direkt.

Auch wenn Sie es zumeist mit lebhaften, multi-aktiven und dialogbereiten Iranern zu tun haben, pflegen diese einen eher indirekten Kommunikationsstil: Sie vermeiden Konflikte, Negativaussagen (siehe Abschnitt "Nein-Sagen") oder gar direkte Kritik.

Wie Sie Kritik erkennen

Im Gespräch stellt sich dies so dar, dass der iranische Gesprächspartner Meinungsverschiedenheiten niemals offen äußert, da dies seinem Renommee schadet. Er wird immer darauf achten, die Gesprächsharmonie und die gute Beziehung zu wahren.

Dazu wird er zuerst ausführlich erläutern, mit welchen Punkten er einverstanden ist und welchen er zustimmen kann, um dann vorsichtig am Ende seine persönliche Meinung zu äußern und darzulegen, in welchen Punkten sie von Ihrer Meinung abweicht, indem er die gemeinsamen Erwägungen ergänzt.

Direkte Kritik vermeiden

Direkte Kritik ist in der iranischen Gesellschaft nicht üblich, weder in geschäftlicher noch in persönlicher Hinsicht. Kritik in Anwesenheit anderer Kollegen ist vollkommen unmöglich. Dies führt sowohl für den Kritisierten als für Sie selbst zu Gesichtsverlust und Sie würden fortan mit Missachtung gestraft werden. Wenn Ihnen dieser Fauxpas bereits passiert ist, können Sie nur durch ausgesucht freundliches Verhalten versuchen, die Harmonie wiederherzustellen.

Sie können lediglich unter vier Augen und auch dann nur in umschreibender Form nachfragen und Ihr "Nichtverstehen" ausdrücken. Statt bei einem gemachten Fehler eine Schuldzuweisung auszusprechen, sollten Sie versuchen, mit dem Gegenüber gemeinsam eine Lösung für das entstandene Problem zu finden.

Entsprechend ist auch nicht üblich, einen Fehler einzugestehen oder die Verantwortung dafür zu übernehmen.

Non-verbale Kommunikation

Der non-verbale Kommunikation kommt im iranischen Kulturkreis eine große Bedeutung zu. Es muss und darf nicht alles verbal ausgedrückt werden, wie z.B. die Kritik. Die persönliche Haltung wird durch viele verschiedene Gesten und eine variantenreiche Mimik ausgedrückt.

"Ja"-Sagen

Das Nach-vorne-Beugen des Kopfes kann Zustimmung ausdrücken. Allerdings bedeutet ein iranisches "ja" nicht unbedingt das gleiche wie ein deutsches. Die Iraner wählen gerne blumige Umschreibungen, die für Ungeübte im ersten Moment wie Zustimmung klingen, sich bei näherer Betrachtung aber als Abwiegungen bzw. Ausreden herausstellen.

Auch tendieren Iraner dazu, mehr zu versprechen, als sie halten können. Daher werden Zusagen von beiden Seiten weniger verbindlich aufgefasst als in Deutschland.

"Nein"-Sagen

Das Hochziehen einer Augenbraue oder ein Nach-hinten-Werfen des Kopfes (Kopfschütteln gibt es nicht) bedeutet ein eindeutiges "Nein".

Blickkontakt

Auch der Blickkontakt kann einiges über die Befindlichkeit des Gesprächspartners aussagen. Intensiver Blickkontakt signalisiert Macht und Dominanz und dient der Betonung des soeben Gesagten. Ganz anders als in Deutschland dient fehlender Blickkontakt gerade bei Untergebenen als ein Zeichen der Achtung vor dem Gegenüber.

Körperkontakt

Wundern Sie sich nicht über Berührungen unter gleichgeschlechtlichen Personen. Es ist ganz normal, dass Männer, aber natürlich auch Frauen untereinander, einen engen Körperkontakt pflegen. Das hat nichts mit Homosexualität zu tun, sondern ist tief in der Kultur verankert. (Anmerkung: Offene Homosexualität ist nicht gestattet und wird sogar verfolgt.)

Nicht selten nimmt Sie der Geschäftspartner am Arm und führt Sie durch die Firma. Das müssen Sie aushalten, sonst gelten Sie als "kalter Fisch". Spontanes Zurückziehen des Arms wird als Zeichen der Ablehnung empfunden.

Paraverbale Kommunikation

Unter paraverbaler Kommunikation versteht man die Art und Weise, wie ein Gespräch geführt wird, in welcher Lautstärke, in welchem Tonfall, in welcher Sprechgeschwindigkeit etc.

Laut zu sprechen und zu gestikulieren, bedeutet unter Iranern, dass man nichts zu verbergen hat. Ein leiser Gesprächston wird als unangenehm empfunden und angenommen, dass der transportierte Inhalt geheim oder für den Empfänger unangenehm gemeint ist.

Informelle Kommunikation

In der iranischen Kultur kommt der informellen Kommunikation und dem informellen Einholen von Informationen eine viel bedeutendere Rolle zu als in Deutschland. Es wird auch nicht als "Gerede hinter dem Rücken" verstanden. Vieles, um nicht zu sagen fast alles, läuft über informelle Wege oder wird vorab besprochen.

Häufig werden eigene Meinungen und eigene Vorschläge nicht am Konferenztisch geäußert, sondern in informellen Gesprächen beim Essen oder anderen Gelegenheiten. Begreifen Sie die informelle Kommunikation daher als zusätzliche Möglichkeit und Chance, um Ihre Anliegen zu platzieren oder um Dinge zu erfahren, von denen Sie am "grünen Tisch" vermutlich niemals etwas gehört hätten.

Hierarchie und Zusammenarbeit

Hierarchieverhalten

Sie werden schnell feststellen, dass im Iran ein anderes hierarchisches Verhalten herrscht als in Deutschland. Im Umgang zwischen Vorgesetzten und Untergebenen können Sie beobachten, wie Dank, Respekt, Verehrung, Gehorsam, Kritik und Zustimmung non-verbal ausgedrückt werden.

Lob gegenüber Mitarbeitern wird ebenfalls nicht unbedingt expressis verbis geäußert, sondern durch Gesten ausgedrückt, z.B. mittels einer väterlichen Berührung durch den Vorgesetzten. Kumpelhaftes oder joviales Verhalten wäre völlig fehl am Platz.

Respekt erweist der Untergebene durch eine Verbeugung und Hand aufs Herz legen. Eine Entschuldigung muss nicht ausgesprochen werden, sondern drückt sich durch Kopfsenken, niedergeschlagene Augen und Falten der Hände aus.

Ein untergeordneter Mitarbeiter steht am Arbeitsplatz seinem Vorgesetzten nur Rede und Antwort, wenn dieser ihn etwas fragt. Lediglich die informellen Gespräche am "Rande" bieten dem Mitarbeiter die Möglichkeit, sich aktiv zu äußern.

Als Projektleiter sollten Sie dieses Hierarchieverhalten akzeptieren. Besuchen Sie Ihre Mitarbeiter an ihrem Arbeitsplatz und fragen Sie diese nach ihrem Befinden und dem Fortgang der Arbeit. Dann werden diese Ihnen auch antworten.

Praxis des offenen Büros

Im Gegensatz zur deutschen Praxis pflegt man eher ein "offenes Büro", d.h. der Chef ist immer ansprechbar für seine Mitarbeiter, auch bei Geschäftsbesprechungen mit ausländischen Partnern. Telefonieren während eines Meetings ist ebenfalls üblich. Es signalisiert Engagement, keinesfalls Missachtung Ihrer Person.

Deutsch-iranische Teams

In kulturell gemischten Teams zu arbeiten, stellt für Iraner kein Problem dar.

Sie sollten allerdings darauf achten, die gleichrangigen iranischen Kollegen von Anfang an in die Beratungen mit einzubeziehen und nicht von deutscher Seite fertige Pläne auf den Tisch legen. Sie könnten dann als "Besserwisser" rüberkommen.

Um akzeptiert zu werden, sollten Sie unbedingt selbstbewusst auftreten, aber nicht arrogant oder überheblich. Arrogantes und ungeduldiges Verhalten kommt bei Iranern sehr schlecht an und provoziert Rückzug, zum Schaden des gemeinsamen Ziels.

Wichtige Fragen zur Vorbereitung

Stellen Sie sich zur Vorbereitung eines Geschäfts oder eines Projekts im Iran einige Fragen:

- **Zeitliche Kapazitäten:** Verfüge ich über genügend Kapazitäten für die Anbahnung und Durchführung eines Iran-Geschäfts? Kann ich meine Projekte bzw. Geschäfte ohne Termindruck realisieren? Wie viel Zeit muss ich für Geschäftsabschlüsse einplanen?
- **Produkt-Chancen:** Wie stehen die Chancen für mein Produkt in Iran? Wird mein Produkt im Iran nachgefragt?
- **Richtiger Geschäftspartner:** Wie finde ich den richtigen Geschäftspartner? Welche Institutionen können mir helfen, den richtigen Partner zu finden? Wie ist der Partner aufgestellt? Welche Kontakte hat er? Hat mein iranischer Partner Erfahrung mit komplexen internationalen Verträgen?
- **Sprache:** Wie kommuniziere ich mit meinem Partner? Auf Englisch oder benötige ich einen Dolmetscher?
- **Vertrag:** Habe ich die rechtlichen Grundlagen des Vertragsentwurfs berücksichtigt?
- **Kulturelle Kompetenz:** Bin ich gut genug informiert über den Iran und seine kulturellen Besonderheiten?
- **Beziehungsaufbau & Gastfreundschaft:** Kann ich mit einer Einladung in den Privatbereich meines Geschäftspartners rechnen? Welches prestigeträchtige Geschenk aus der Heimat kann/soll ich mitbringen? Kann ich einige gängige persische Redewendungen lernen?

Fazit

Mit Ihrem Wissen aus diesem zweiteiligen Artikel sind Sie gut gerüstet, um geschäftliche Beziehungen mit Iranern zu knüpfen. Sie kennen nun die wichtigsten Verhaltensregeln, sodass Sie "Fettnäpfchen" sicher ausweichen können, und wissen auch, wie Sie bei den durchaus stolzen Iranern punkten. Der damit verbundene Aufwand – z.B. sich grundlegende Kenntnisse über die iranische Geschichte anzueignen oder das Erlernen einiger persischer Vokabeln – lohnt sich, da eine gute persönliche Beziehung sehr zum Erfolg Ihres Geschäfts oder Projekts beiträgt. In diesem Sinne möchte ich Sie ermutigen, die sich im Iran aktuell bietenden Chancen zu nutzen und wünsche Ihnen viel Erfolg dabei.

Literatur

Grundlegend für Geschichte und Kultur

- Ebadi, Shirin: Mein Iran, 2007
- Gronke, Monika: Geschichte Irans. Von der Islamisierung bis zur Gegenwart, C.H.Beck Wissen TB, München 2003
- Halm, Heinz: Die Schiiten, C.H.Beck Wissen TB, München 2005
- Stausberg, Michael: Zarathustra und seine Religion, C.H.Beck Wissen TB, München 2011
- Weiss, Walter M.: Iran, Theiss Wissen Kompakt, 2015
- Wiesehöfer, Josef: Das Frühe Persien. Geschichte eines antiken Weltreichs, C.H.Beck Wissen TB, München 1999

Interkulturelle Kommunikation

- Thomas, Alexander: Grundlagen der interkulturellen Psychologie, Bautz, Nordhausen 2005

Service-Links

- Auswärtiges Amt: Länderinformation Iran: <http://www.auswaertiges-amt.de/DE/Aussenpolitik/Laender/Laenderinfos/01-Laender/Iran.html>
- Deutsches Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle (BAFA): **Merkblatt zum Thema "Innerbetriebliche Exportkontrolle"** (PDF zum Download)
- Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH: Das iranische Wirtschaftssystem <http://liportal.giz.de/iran/wirtschaft-entwicklung>
- Deutsch-Iranische Industrie- und Handelskammer (AHK Iran): <http://iran.ahk.de>
- Germany Trade and Invest – Gesellschaft für Außenwirtschaft und Standortmarketing: <http://www.gtai.de>
- German Institute of Global and Area Studies / Leibniz-Institut für Globale und Regionale Studien (GIGA): <http://www.giga-hamburg.de/de> (Hier sind einige Artikel von Volker Perthes, dem Direktor der Stiftung Wissenschaft und Politik, Berlin, zur aktuellen Situation über das Atomabkommen und seine Aussichten aufgeführt.)
- Heinrich-Böll-Stiftung: **Iran-Report** (erscheint monatlich)
- Länderinformationen allgemein: <http://www.laenderkontakte.de>
- WKO Wirtschaftskammer Österreich: Länderprofil Iran: <http://wko.at/statistik/laenderprofile/lp-iran.pdf> (PDF zum Download)

Fachbeitrag

Zusammenarbeit von Deutschen und Indern

IT-Projekte mit Offshore-Partnern erfolgreich meistern

Offshoring ist eine Sonderform des Outsourcings und bezeichnet die Verlagerung einzelner Produktionsbereiche, Dienstleistungen oder Funktionen eines Unternehmens in weit entfernte Länder, wie z.B. Indien. Unternehmen, die Offshoring betreiben, versprechen sich davon in der Regel umfangreiche Kosteneinsparungen.

Einsparpotentiale versus Herausforderungen

Vordergründig bergen Offshore-Projekte sicherlich ein hohes Einsparpotenzial. So beträgt der Tagessatz eines indischen Software-Entwicklers, den indische Dienstleister deutschen Unternehmen in Rechnung stellen je nach Anbieter zwischen 200 und 300 €, der Tagessatz interner Mitarbeiter in Deutschland dagegen 500 € und mehr. Das heißt, die Arbeitsleistung eines indischen Entwicklers kostet gerade mal die Hälfte eines festangestellten Mitarbeiters.

Die Arbeitskraft externer Mitarbeiter kann für 600 €, meist aber 800-1000 € pro Tag, eingekauft werden. Ersetzt das Unternehmen freiberufliche Mitarbeiter durch indische Anbieter sind die zu erzielenden Einsparungen also noch deutlich höher. Sehr oft vergleichen Senior Manager diese Tagessätze, wenn sie über Kosteneinsparungen nachdenken.

Doch bei einer Entscheidung für oder gegen Offshoring nur die möglichen Kosteneinsparungen zu betrachten, greift zu kurz. Mit Offshoring sind auch besondere Herausforderungen und Risiken verbunden, welche Sie als Projektleiter und Ihr Team vor hohe und teilweise ungewohnte Anforderungen stellen.

Dieser Artikel erläutert am Beispiel eines deutsch-indischen IT-Projekts, welche Besonderheiten Offshore-Projekte in verschiedenen Projektphasen aufweisen und wie Sie als Projektleiter mit diesen am besten umgehen, damit Sie auch Ihre Offshore-Projekte erfolgreich abschließen.

Besondere Ausgangslage bei Offshore-Projekten

Kommunikation über große räumliche Distanz

Offshore-Projekte werden häufig über große Entfernungen abgewickelt, sodass bei der inhaltlichen Abstimmung der an verschiedenen Standorten weltweit verteilt arbeitenden Projektleiter und Teammitglieder die Zeitverschiebung berücksichtigt werden muss. Zudem erschwert die räumliche Trennung den Aufbau eines Vertrauensver-

Autor



Kay Schulz

Diplom-Ingenieur (DH),
zertif. nach IPMA Level B,
Certified Scrum Master,

Dipl.-Coach. Schwerpunkt:
Projektmanagement in Software-
Entwicklungsprojekten

Kontakt: kay_schulz@web.de

Mehr Informationen unter:
projektmagazin.de/autoren

hältnisses. (Zum Thema "Vertrauensaufbau in virtuellen Teams" siehe auch "[So fördern Sie im virtuellen Team die persönlichen Beziehungen](#)", Projekt Magazin 05/2013.)

Die vermehrt stattfindende E-Mail-Kommunikation, welche den persönlichen Austausch ersetzt, birgt auch die Gefahr von Missverständnissen.

Sprachbarrieren überwinden

Meiner Überzeugung nach ist die Sprachbarriere in vielen Projekten ein größeres Problem, als viele Firmen zugeben. Denn es macht einen gravierenden Unterschied, ob ein Projektleiter auf Englisch E-Mails liest und schreibt, eine Diskussion über Vertragsmodalitäten führt oder gar Spezifikationen erstellt und zum Ende jeder Projektphase ein Phasenpapier verfasst, damit das jeweilige Quality Gate passiert werden kann.

Als ich vor einigen Jahren nach Singapur ging, um dort zu arbeiten, dauerte es ca. drei Monate, bis mich die Verständigung auf Englisch nicht mehr anstrengte und ich nicht mehr alles zuvor "im Kopf" übersetzen musste. Dabei beherrschte ich die Sprache schon vorher gut.

Bei Offshore-Projekten mit indischen Unternehmen ist Englisch für beide Vertragspartner eine Fremdsprache. Inder z.B. sprechen zwar fließend Englisch, aber es ist nicht ihre Muttersprache. Die englischen Aussagen eines indischen Gesprächspartners z.B. in einer Übersee-Telefonkonferenz richtig zu verstehen, kann auch für einen Deutschen mit guten Englisch-Kenntnissen eine Herausforderung bedeuten.

Hier kann helfen, wenn Sie die Aussagen Ihres Gesprächspartners noch einmal zusammenfassen und sich bestätigen lassen, dass Sie ihn richtig verstanden haben.

Missverständnisse vermeiden durch verhandlungssicheres Englisch

Damit das Projekt möglichst reibungslos abgewickelt werden kann, sollten alle Beteiligten, insbesondere der Projektleiter, verhandlungssicheres Englisch sprechen. Ansonsten kann es leicht zu Problemen kommen.

Die Kommunikation zwischen Angehörigen verschiedener Kulturen wird zusätzlich dadurch erschwert, dass es in jeder Sprache eigene Sprachkonstruktionen gibt, die in der anderen Sprache nicht vorkommen und deshalb auch nicht verstanden werden.

So teilte mir eines Tages ein Projektleiter aufgebracht mit, dass unsere beste Onsite-Mitarbeiterin ihn informiert habe, dass sie schon am nächsten Tag das Projekt verlassen werde. Nach kurzer Diskussion leitete er mir ihre E-Mail weiter, in der sie geschrieben hatte: "I will be on leave tomorrow". – Sie hatte einfach nur einen freien Tag und wollte ihn darüber in Kenntnis setzen.

Kulturelle Unterschiede

Aber auch der kulturell unterschiedliche Hintergrund der am Projekt Beteiligten stellt eine Herausforderung dar.

Beziehungen aufbauen und pflegen

Gerade in der Zusammenarbeit mit Indern ist es wichtig, dass Sie sich als Projektleiter viel Zeit für den Aufbau einer persönlichen Beziehung zu Ihren Mitarbeitern nehmen und dies auch Ihren Teammitgliedern ermöglichen. Dies kann z.B. in einem Präsenz-Kick-off mit deutschen und indischen Teammitgliedern passieren, bei dem sich die Teilnehmer austauschen, um zunächst zu einem gegenseitigen Verständnis für die kulturell unterschiedlichen Sichtweisen zu kommen, und dann gemeinsam eine eigene Teamkultur mit eigenen Regeln entwickeln. (Siehe dazu auch "**Missverständnisse und Ärger vermeiden. Stolperfallen im interkulturellen Kontakt umgehen**", Projekt Magazin 16/2015.)

Mit dem Offshoring können Sie deshalb nur langfristig wirklich die Kosten senken, indem Sie mehrere Projekte mit dem gleichen Team durchführen.

Unterschiedliches Verständnis der Termineinhaltung

So ist es einem Inder nicht so leicht zu vermitteln, dass ein Arbeitspaket zu einem vereinbarten Termin auch wirklich fertiggestellt sein sollte, da wir Deutschen den Begriff "Deadline" sehr wörtlich nehmen. Deutsche Projektleiter mit einem festen Zeitplan im Hinterkopf können nur schwer nachvollziehen, dass es für Inder keine hohe Priorität darstellt, vereinbarte Termine pünktlich einzuhalten.

Um zu erreichen, dass Ihre indischen Mitarbeiter ihre Arbeitspakete fristgerecht liefern, sollten Sie deshalb den Projektfortschritt mindestens einmal pro Woche bei ihnen erfragen.

Gesicht wahren – offene Kritik vermeiden

Anders als ein deutscher Mitarbeiter würde ein indischer aus Konfliktscheu nicht aktiv und rechtzeitig rückmelden, wenn sich sein Arbeitspaket verzögert. Er würde dadurch sein Gesicht verlieren.

Auch Sie selbst sollten deshalb Probleme nicht offen vor allen anderen Mitarbeitern ansprechen oder gar einen indischen Mitarbeiter vor den anderen kritisieren. Achten Sie deshalb z.B. am besten auch darauf, dass Sie Ihren Mitarbeiter am Telefon, erst wenn Sie alleine im Raum sind, auf den Status seines Arbeitspakets ansprechen oder, wenn möglich, in einem Vier-Augen-Gespräch vor Ort.

Falls sich herausstellen sollte, dass er Schwierigkeiten hat, sein Arbeitspaket rechtzeitig fertigzustellen, suchen Sie mit ihm gemeinsam nach einer Lösung für sein Problem. Nur so kann er sein Gesicht wahren, aber auch seine Achtung vor Ihnen als Vorgesetztem.

Offene Kritik würde das Vertrauensverhältnis zerstören und die Zusammenarbeit, auch mit den übrigen Mitarbeitern, erheblich belasten. Sie könnten dann mit keinerlei Entgegenkommen Ihres indischen Partners mehr rechnen. Es würde nur noch um die Einhaltung der Verträge und anderer Formalismen gehen und jeder kleine Änderungswunsch oder Fehler Ihrerseits würde einen kostenpflichtigen Change Request verursachen.

Wichtige Rollen in Offshore-Projekten

Beispiel

Ein deutscher Finanzdienstleister (Auftraggeber) ging eine enge Partnerschaft mit einem indischen Software-Entwicklungs-Dienstleister (Provider, Auftragnehmer) ein, um zum einen die Kosten für die Entwicklung der haus-internen Software stark zu senken und zum anderen mehr Software parallel entwickeln zu können.

Um die Zusammenarbeit zu verbessern, wurde entschieden, dass 30% der indischen Mitarbeiter onsite arbeiten sollten, und nur 70% offshore. (Siehe dazu auch den Abschnitt "Onsite-Mitarbeiter".)

Die Rollen in IT-Offshore-Projekten entsprechen im Wesentlichen den Rollen in "normalen" IT-Projekten. Es gibt aber ein paar Besonderheiten, die hier anhand des begonnenen Beispiels vorgestellt werden sollen.

Deutscher Projektleiter

Der deutsche Projektleiter war Mitarbeiter des in Deutschland ansässigen Unternehmens. Von hier aus wickelte er mit seinem Kernteam, einem PMO-Mitarbeiter, einem Requirements Manager, einem Lead-Software-Architekt und dem Testmanager, die alle aus Deutschland stammten, sowie den abgeordneten Onsite-Mitarbeitern des indischen Dienstleisters das Projekt in Deutschland ab. D.h. er koordinierte u.a. die Teilprojekte und kümmerte sich um die Gesamtplanung.

Um eine persönliche Beziehung mit dem indischen Partnerunternehmen und den dortigen Mitarbeitern aufzubauen, reiste der Projektleiter zu Beginn des Projekts gemeinsam mit dem unternehmensinternen Architekten und Testmanager für eine Woche nach Indien, um im Rahmen eines Kick-offs das dortige Kernteam, bestehend aus einem Teilprojektleiter, einem Lead-Software-Architekt und einem Testmanager näher kennenzulernen. Der persönliche Kontakt förderte das Gemeinschaftsgefühl und verbesserte die Zusammenarbeit.

Auch nach dem Kick-off kam es zu persönlichen Treffen in Deutschland und Indien. Die Abstimmung fand über regelmäßige Telefonate und Videokonferenzen statt. So gab z.B. der deutsche Testmanager ein grobes Testkonzept vor, für das der indische Testmanager dann Vorschläge machte, wie dieses verfeinert werden könnte. Diese wurden vom deutschen Testmanager übernommen oder auch nicht. Mögliche Differenzen in den Ansichten wurden so lange besprochen, bis sie eine Einigung erzielen konnten.

Um kulturell begründete Missverständnisse und Probleme zu vermeiden, beschäftigte sich der Projektleiter außerdem vorab mit der Kultur des Partners und besuchte zur Vorbereitung entsprechende Seminare. Auch hielt er seine deutschen Mitarbeiter dazu an.

Onsite-Mitarbeiter

Zu den Onsite-Mitarbeitern gehörten z.B. ein Onsite-Projektleiter, ein Onsite-Account-Manager, ein Onsite-Architekt und ein Onsite-Entwickler.

Auf die Funktionen des Onsite-Projektleiters sowie des Onsite-Account-Managers möchte ich an dieser Stelle näher eingehen, da diese Rollen in ihren Aufgaben und Entscheidungsbefugnissen Besonderheiten aufweisen, die in deutschen Projekten nicht üblich sind.

Onsite-Projektleiter

Der Onsite-Projektleiter nahm keine Projektleitungsaufgaben wahr, sondern koordinierte mehrere Teilprojekte, an denen seine indischen Kollegen beteiligt waren. Zu seinen Koordinationsaufgaben gehörte es z.B.

- die Anforderungen an den Dienstleister in Indien zu präzisieren und weiterzugeben,
- die Planung der Termine, Meilensteine etc. zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer abzustimmen, sowie
- Termine für virtuelle Meetings mit allen Beteiligten abzuklären, da die Zeitverschiebung den Zeitraum einschränkte

Onsite-Projektleiter mit Entscheidungsbefugnis ausstatten lassen

Die Rolle des Onsite-Projektleiters ist schwierig auszufüllen. Er hat häufig keinerlei Entscheidungsbefugnis. Auftraggeber wie Auftragnehmer überhäufen ihn mit Aufgaben. Dadurch sowie durch die unterschiedlichen Erwartungen der beiden Seiten ist er häufig überfordert, zumal, wenn er noch nicht über tiefgehende Projekterfahrung verfügt. Es besteht auch die Gefahr, dass er sich in Micro-Management verzettelt. Die Folgen sind Terminüberschreitungen oder eine schlechte Qualität der Liefsergebnisse.

Ich habe die Erfahrung gemacht, dass wir Deutschen häufig mit der irrtümlichen Erwartungshaltung in ein Projekt gehen, dass auch ein Onsite-Projektleiter aus einer anderen Kultur dieselben Entscheidungsbefugnisse hat wie ein deutscher. Oftmals ist das aber nicht so und der indische Projektleiter muss sich für jede Entscheidung in Indien bei seinem Vorgesetzten rückversichern, was enorm viel Zeit kostet und Meetings mit diesem Kollegen oft zur Farce verkommen lässt.

! Als deutscher Projektleiter sollten Sie deshalb darauf achten, dass vertraglich festgelegt wird, dass der indische Dienstleister dem Onsite-Projektleiter entsprechende Entscheidungsbefugnisse einräumt, wie z.B. die Zusage von Terminen sowie die eigenständige Erstellung von Statusberichten.

Onsite-Projektleiter entlasten

Auch sollten Sie dafür sorgen, dass der Onsite-Projektleiter nicht überlastet wird. Im besten Fall – das erfordert natürlich ein entsprechendes zusätzliches Budget – sollte er von vornherein einen weiteren Mitarbeiter einplanen, der den Onsite-Projektleiter unterstützt, indem er u.a. die Einhaltung der Terminplanung überwacht und Statusberichte zusammenstellt. Dieser Mitarbeiter sollte auch sicherstellen, dass der deutsche Architekt mit dem indischen Architekten sowie der deutsche Testmanager mit dem indischen Testmanager direkt kommunizieren. Diese Aufgaben kann der oben bereits erwähnte PMO-Mitarbeiter übernehmen.

! Offshore-Anbieter wollen häufig, dass die gesamte Kommunikation über eine Person läuft, d.h. den Onsite-Projektleiter. Das hat sich meiner Erfahrung nach aber nicht bewährt. Deshalb ist es sinnvoll, eine direkte Kom-

munikation gleich zu Beginn vertraglich festzulegen, auch wenn dies ggf. zähes Verhandeln erforderlich macht.

Onsite-Account-Manager

Der Onsite-Account-Manager kümmerte sich um die Belange seiner Firma und arbeitete projektunabhängig. Der deutsche Projektleiter diskutierte mit diesem vertragliche Regelungen. Der Onsite-Account-Manager war aber auch Ansprechpartner für Eskalationen im Projekt, wenn z.B. Termine nicht eingehalten worden waren oder die Qualität der gelieferten Funktionen mehrfach schlecht ausgefallen war. Er sorgte dann z.B. dafür, dass mehr Tester eingesetzt und die Programmier-Richtlinien eingehalten wurden, da er dies in diesem Projekt selbständig entscheiden durfte.

Es ist deshalb wichtig, zu dieser Person eine gute Beziehung aufzubauen. Sagt der Account Manager bestimmte Maßnahmen zu, sollte der deutsche Projektleiter diese in eine Aufgabenliste eintragen, mit festen Terminen versehen und überwachen. Ansonsten kann es geschehen, dass vereinbarte Arbeiten nicht erledigt werden. Es ist sinnvoll, die Kommunikation mit dem Account Manager zu institutionalisieren und regelmäßige Besprechungen zu vereinbaren. Zu Projektbeginn sollten diese alle zwei Wochen stattfinden, später, wenn sich die Zusammenarbeit eingespielt hat, einmal im Monat sowie natürlich, abhängig vom Thema, nach Bedarf.

Zu Projektstart

Projektverträge konkretisieren

Die meisten Firmen haben bereits Rahmenverträge mit Offshore-Dienstleistern für Projekte abgeschlossen, bevor ein Projektleiter ein konkretes Projekt übernimmt. Diese Rahmenvereinbarungen legen z.B. fest, wie Aufwandschätzungen für die Dienstleistungen vorgenommen werden sollen.

Die Projektdetails werden dabei nur als Anhang zum Vertrag ausgeführt. Aufwandsschätzverfahren, Qualitätskriterien u.a. für das einzelne Projekt sind häufig nur rudimentär regelt. Hier ist es die Aufgabe des deutschen Projektleiters, diese in gesonderten Verhandlungen zu konkretisieren und mit Unterstützung der eigenen Rechtsabteilung vertraglich zu fixieren.

In der Praxis kommt es zudem oft vor, dass der Onsite-Projektleiter die Rahmenverträge besser kennt als der deutsche Projektleiter, der die Verträge möglicherweise aus Zeitgründen noch gar nicht gelesen hat. Um auf gleicher Augenhöhe mit dem indischen Partner diskutieren zu können, sollte sich der deutsche Projektleiter in jedem Fall vor Verhandlungsbeginn mit den Rahmenverträgen auseinandersetzen.

Aufwandsschätzungen auf Richtigkeit überprüfen

Viele Firmen zahlen für ihre Offshore-Projekte einen vereinbarten Festpreis. Trotzdem verlangen sie von ihrem Offshore-Provider Aufwandsschätzungen auf Basis von Personentagen (PT). Je genauer und detaillierter die Schätzung ist, desto transparenter ist sie auch.

Offshore-Provider führen die Berechnung ihrer Aufwände meist mit Excel durch. Der Projektleiter sollte die Berechnungen sowie die in den Excel-Dateien hinterlegten Formeln auf Richtigkeit überprüfen. Es kann sich lohnen.

Ich habe es selbst erlebt, dass ein Excel-Kalkulationsblatt seit längerem im Einsatz war und einen Fehler hatte, der die Kosten künstlich in die Höhe trieb.

Bei sehr komplexen IT-Projekten mit vielen Schnittstellen zu anderen Systemen, kann es sinnvoll sein, eine andere Firma, die das Projekt oder Produkt kennt, zur Kontrolle ebenfalls eine Aufwandsschätzung vornehmen zu lassen. Im Vergleich können Sie feststellen, ob die Schätzung des Offshore-Providers angemessen erscheint.

In einem Projekt mussten wir z.B. ca. 1.000 Webseiten im "Look & Feel" anpassen, ohne die Funktionalität zu verändern. Die Schätzungen der eigenen Mitarbeiter lagen zwischen 250 PT (zwei Stunden pro Seite) und 1.000 PT (ein Tag pro Seite). Die erste Schätzung, die der Offshore-Provider lieferte, lag bei 6.000 PT. Das entspricht einem Faktor zwischen 6 und 24 an Mehraufwand. Unter solchen Bedingungen lohnt sich Offshoring finanziell nicht mehr.

Gemeinsamer Entwicklungsprozess und Puffer für Verzögerungen

Die Parteien sollten den Entwicklungsprozess in einem Workshop gemeinsam erarbeiten. Der Projekt-Status (Fortschritt, Probleme etc.) muss den Teammitgliedern jederzeit bekannt sein (regelmäßige Status-E-Mails oder -Meetings).

Darüber hinaus ist es wichtig, dass jeder Mitarbeiter so lange zur Verfügung steht, wie er benötigt wird. Dieser Punkt führt oft zu Problemen. Das Projekt verzögert sich, aber die Offshore-Mitarbeiter sind bereits für andere Projekte eingeplant.

Deshalb sollten Sie als Projektleiter für mögliche Verzögerungen von vornherein ausreichend zeitlichen Puffer, z.B. 10%, einplanen und dafür sorgen, dass für diese Pufferzeiten auch die entsprechenden finanziellen Mittel und Ressourcen zur Verfügung stehen. Ansonsten gerät das Projekt in ernsthafte Schwierigkeiten, die nur schwer zu beheben sind.

Design-Anforderungen möglichst präzise spezifizieren

Bei vielen Offshore-Projekten übernimmt der Offshore-Partner die reine Umsetzung, so im Software-Bereich die Entwicklung des Programmier-Codes. Der intellektuelle Part und die Kernkompetenzen wie Projektmanagement und Architektur verbleiben im deutschen Unternehmen.

Um Missverständnisse und Fehler zu vermeiden, müssen die Spezifikationen deshalb sehr genau sein. Sinnvoll ist es, die Offshore-Entwickler, ggf. mit einem deutschen Senior-Architekt, am Spezifikationsprozess zu beteiligen und die Spezifikation gemeinsam abzunehmen.

Beispiel

Ein Negativ-Beispiel aus der Praxis soll das verdeutlichen: Die Online-Banking-Systeme in Deutschland listen Zahlungen sortiert nach Datum auf, die letzte Zahlung zuoberst. Im betreffenden Fall kannte der indische Offshore-Entwickler das Sortierungssystem nicht. Da in der Spezifikation nur "Zahlung sortieren" angegeben war, wusste er nicht, wie er vorgehen sollte. In Indien ist es, wie bereits erwähnt, jedoch verpönt, offene Fragen oder Probleme

direkt anzusprechen. Deshalb überlegte er sich eine eigene Lösung und sortierte die Zahlungen alphabetisch nach Zahlungsempfänger.

Gesicht wahrende Lösungen für Probleme finden

Als der Fehler bei Tests festgestellt wurde, entbrannte eine Diskussion darüber, ob es sich um einen Defect (fehlerhafte Programmierung) oder um ein Change Request (fehlerhafte Spezifikation) handelte. Der Offshore-Provider argumentierte, dass der Code der Spezifikation nicht widerspreche ("Works as designed!") und forderte einen Change Request, für den er separat bezahlt werden wollte. Der Auftraggeber wandte ein, es handle sich um einen Fehler, denn es sei doch klar, dass nach Datum sortiert werden müsse.

Aus zeitlichen Gründen und damit beide Seiten ihr Gesicht wahren konnten, kamen der Projektleiter und der On-site-Account-Manager überein, dass der Offshore-Dienstleister für 3% der Personentage, die für die Entwicklung eingeplant waren, innerhalb des festgelegten Budgetrahmens zusätzliche Entwicklungsleistung liefern würde. Zudem vereinbarten sie, im Folge-Release diesen Anteil auf 5% zu erhöhen.

Zusammensetzung des Entwicklerteams vertraglich festlegen

Selbst wenn Sie die Offshore-Entwickler in den Design-Prozess einbinden, erhalten Sie oft nicht die erwarteten Ergebnisse. Zum einen denken Designer in Schnittstellen und Frameworks und überlegen, wie sie den Programmier-Code wiederverwendbar bauen können und ggf. auch wie er sich leicht und modular testen lässt. Entwickler haben dagegen mehr im Blick, wie sich eine bestimmte Funktion umsetzen lässt. Zum anderen wollen viele europäische Firmen das Design und die Architektur lieber selbst übernehmen und "nur" die Funktionen von Offshore-Entwicklern erstellen lassen.

Das Ganze funktioniert nur, wenn die Entwickler in Indien an mehr als einem Projekt und über längere Zeit für den Auftraggeber arbeiten und dadurch dessen Geschäftsmodell kennen. Deshalb können Sie als Projektleiter versuchen, Entwickler von Dienstleistern zu bekommen, die schon Erfahrungen mit dem Business gesammelt oder bereits für das Unternehmen gearbeitet haben.

Das ist allerdings schwierig, weil Sie normalerweise keinen Einfluss darauf haben, welche Entwickler Ihrem Projekt zugewiesen werden. Sie können lediglich die Zusammensetzung des Entwicklerteams vertraglich festlegen, z.B. drei Senior- und 5-Junior-Entwickler. Selbst wenn Sie sich die Lebensläufe der Entwickler zeigen lassen, die Ihnen zugeordnet wurden, können Sie ja nicht überprüfen, ob diese wirklich für Sie arbeiten, da die Entwickler in Indien sitzen.

Change-Request-Management aufsetzen und konsequent durchführen

Auch bei einer sehr guten Spezifikation von Anforderungen kann nicht ausgeschlossen werden, dass Änderungen notwendig werden. Als Projektleiter müssen Sie deshalb mit Diskussionen, Verzögerungen und einem zusätzlichen Aufwand für Change Requests rechnen und deshalb ein höheres Budget einkalkulieren.

! In Offshore-Projekten ist deshalb ein professionell aufgesetztes Change-Request-Management von zentraler Bedeutung. Hierfür sollten Sie als Projektleiter zu Projektbeginn mit dem Offshore-Provider einen Change-

Request-Prozess abstimmen und sich auf ein Tool verständigen, dass Sie zur Unterstützung dieses Prozesses gemeinsam nutzen.

In einem alle zwei Wochen stattfindenden Change-Request-Board sollten alle Punkte besprochen werden, von denen eine der beiden Seiten meint, dass ein Change Request erforderlich wäre. Bei den Board-Meetings sollte der Projektleiter, der Architekt, der Onsite-Projektkoordinator sowie am Anfang oder bei komplexeren Themen der Onsite-Account-Manager anwesend sein.

Kann der Offshore-Entwickler seine Arbeit nicht wie geplant fortsetzen, hilft es in der Regel auch nichts, wenn Sie zusätzliche Entwickler hinzuziehen. Diese sind weder mit dem Code noch mit dem Thema (z.B. medizinische Anwendung, Online Banking etc.) vertraut.

Dieser Prozess muss klare Verantwortlichkeiten festlegen sowie Vorgaben dafür machen, wie die Partner mit Change Requests umgehen (z.B. Stellvertreter-Regelung für den Change-Request-Manager).

Aufgabe des Auftraggebers ist es, die Change Requests zu priorisieren.

Dabei bedeutet

- **Hoch:** Der Change muss umgesetzt werden; ansonsten kann das Produkt nicht in Produktion gehen.
- **Mittel:** Der Change sollte umgesetzt werden. Das Produkt kann zwar in Produktion gehen, der Change muss dann aber innerhalb einer sehr kurzen Frist (eine Woche bis vier Wochen) nachgezogen werden.
- **Niedrig:** Der Change kann umgesetzt werden, das kann aber auch erst mit dem nächsten Release erfolgen.

Der Offshore-Provider muss die Change Requests von seinen Entwicklern analysieren, ein Vorgehen zur Lösung des Problems detailliert festlegen und den Aufwand für ihre Umsetzung schätzen lassen. Es kann hilfreich sein, die Analyse von einem unternehmensinternen Architekten und einem Offshore-Entwickler gemeinsam durchführen zu lassen, damit die geschätzten Aufwände im Rahmen bleiben.

Die so ermittelten Parameter "Priorität" und "Aufwand" sind Basis für die Abschätzung der Kritikalität. So kann der Projektleiter z.B. vertraglich festlegen, dass der Offshore-Provider einen Change Request, der drei PT für die Umsetzung benötigt und mit der Kritikalität "hoch" eingestuft wurde, innerhalb von fünf Tagen beheben muss.

Regelmäßige Code Reviews vereinbaren und durchführen

Probleme bei der Kodierung werden meist von Junior-Entwicklern verursacht. Trotzdem arbeiten bei den Offshore-Providern viele Junior-Entwickler, die teilweise direkt von der Universität kommen. Grund dafür ist, dass in vielen asiatischen Ländern die Personalkosten stark steigen.

Qualitätssichernde Maßnahmen sind in Offshore-Projekten deshalb unumgänglich. Essentiell sind z.B. Code Reviews, bei denen unternehmensinterne Architekten und Entwickler den gelieferten Code Zeile für Zeile überprüfen. Dazu sollte eine gemeinsame Ablage für die Code-Basis eingerichtet werden.

Als Projektleiter sollten Sie solche Maßnahmen großzügig einplanen. Sie dürfen nicht zulassen, dass ein schlechter Code in die Produktion gelangt.

Entwicklung von funktionierenden Zwischenergebnissen vereinbaren

Auch wenn unternehmensintern die Software-Entwicklung nicht in Iterationen erfolgt, sollte der Projektleiter mit dem Offshore-Provider vertraglich vereinbaren, in Iterationen Zwischenergebnisse zu liefern, die bereits funktionieren. Diese Iterationen sollten am Anfang der Entwicklung kurz sein und maximal vier Wochen betragen.

Auf diese Weise gibt es mehr Steuerungsmöglichkeiten. Fehlentwicklungen oder Qualitätsprobleme werden frühzeitig entdeckt und die Aufwände und Kosten für Korrekturen bleiben überschaubar. Außerdem führen Sie als Auftraggeber Ihrem Offshore-Partner so vor Augen, wie wichtig Ihnen Qualität und Zuverlässigkeit sind.

Wenn beide Partner einen Modus Vivendi gefunden haben, können Iterationen auch länger sein. Auch wenn der Code nach den ersten Iterationen noch nicht lauffähig ist, sollte ein Code-Review zeigen, wie hoch die Programmierqualität der Offshore-Entwickler ist.

! Wichtig ist, dass der Offshore-Provider Iterationen liefert, mit denen der Auftraggeber testen kann. Der Projektleiter sollte mit seinen Software-Spezialisten deshalb Abnahmekriterien für die einzelnen Iterationen definieren.

Programmier-Richtlinien festlegen und auf deren Einhaltung achten

Muss der Code nachträglich an die Programmier-Richtlinien (z.B. von Oracle) angepasst werden, führt das zu erheblichen Verzögerungen und teuren Nacharbeiten.

Es ist wichtig, am Anfang des Projekts konkrete Programmier-Richtlinien vorzugeben und diese mit dem Offshore-Provider abzustimmen. Im Java-Umfeld sollte der Projektleiter z.B. die Richtlinien von Sun Microsystems verwenden und ggf. erweitern. Vorsicht: Diese Richtlinien sind nicht allen Entwicklern bekannt. Der Projektleiter oder der Architekt muss sie daher kommunizieren und sicherstellen, dass sie eingehalten werden – auch wenn das nicht immer einfach ist.

In einem Projekt wurde eine Iteration nach vier Wochen beendet und die Code-Reviews zeigten, dass die Programmier-Richtlinien in mehr als 150 Fällen verletzt worden waren – obwohl sie bereits am Anfang des Projekts bekannt waren.

Bonus-Malus-System etablieren

Ein Grund dafür kann sein, dass Inder mit Regeln sehr flexibel umgehen. Dass die Regeln dennoch befolgt werden, können Sie als Projektleiter nur sicherstellen, indem Sie diesen Punkt vertraglich regeln und das Einhalten bzw. Nichteinhalten der Regeln mit einem Bonus-Malus-System bewerten.

Der Projektleiter sollte Zeitreserven einplanen für den Fall, dass er Lieferungen erhält, in denen die Richtlinien nicht umgesetzt wurden. Selbst wenn der erste Review durchgeführt wurde, die Entwickler alle Kommentare zu den gefundenen Richtlinien-Verletzungen verstanden haben und sich daran machen, diese zu beheben, darf der Projektleiter nicht erwarten, dass die zweite Lieferung fehlerfrei ist.

Meiner Erfahrung nach braucht es mindestens drei Zyklen, bis der Code in einer brauchbaren Fassung vorliegt. Dazwischen sind mehrere Konferenzschaltungen und Telefonate notwendig, die Zeit und Nerven kosten.

Die internen Entwickler und die Offshore-Entwickler legen gemeinsam fest, wie Verletzungen der Richtlinien priorisiert werden. So kann eine Priorisierung z.B. wie folgt aussehen:

- **Hoch:** Der Offshore-Provider muss die Richtlinienverletzung sofort und unbedingt beheben.
- **Mittel:** Der Offshore-Provider muss die Richtlinienverletzung beheben. Das muss aber nicht sofort geschehen.
- **Niedrig:** Der Offshore-Provider kann die Richtlinienverletzung beheben, das Produkt kann aber auch mit dem Fehler in die Produktion gehen.

Fehler klassifizieren und tracken

Werden die Iterationen beim Auftraggeber getestet, hilft dem Projektleiter ein Defect-Tracking-System dabei, einen Überblick über den aktuellen Fehlerstand zu gewinnen. Bei der Arbeit mit Offshore-Entwicklung ist es für den Projektleiter wichtig, einen Defect-Tracking-Prozess zu haben, der auch tatsächlich gelebt wird. Dieser muss mit dem Provider besprochen und von diesem abgenommen werden.

In manchen Projekten wird tagelang diskutiert, ob ein Fehler oder ein Change Request vorliegt oder ob ein Fehler schwerwiegend, bedenklich oder zu vernachlässigen ist. Auftragnehmer und Auftraggeber müssen klar definieren, welche Fehler welche Priorität haben. Auf diese Weise lässt sich viel Zeit sparen.

Außerdem muss der Offshore-Provider die Fehler sorgfältig analysieren, um u.a. den für die Behebung notwendigen Aufwand und Ressourceneinsatz abschätzen zu können. Zudem sollte der Projektleiter mit dem Anbieter definieren, in welchem Zeitrahmen die Fehler einer bestimmten Klasse zu beheben sind. So können Sie z.B. festlegen, dass ein Fehler der Klasse "schwerwiegend" (höchste Priorität) binnen einer Woche behoben sein muss, ein Fehler der Klasse "mittelschwer" (mittlere Priorität) bis zum Abschluss der aktuellen Testphase usw.

Der Projektleiter sollte unbedingt darauf achten, dass der Offshore-Provider sich an die zeitlichen Vorgaben hält. Denn werden die Fehler verspätet oder gar nicht behoben, kann das dazu führen, dass sich der Liefertermin nur halten lässt, wenn ein Code in die nächste Testumgebung (und damit oft auch in die Produktion) gebracht wird, der den aufgestellten Qualitätskriterien nicht entspricht. Alternativ muss der Liefertermin verschoben werden.

Defect Manager einsetzen

Der Projektleiter sollte dafür sorgen, dass der Offshore-Provider einen festen Ansprechpartner in Indien für das Defect-Management bestimmt. Der Defect Manager ist im Prinzip der Dispatcher der eingehenden Fehlermeldungen.

So einfach die Rolle klingt, sie ist schwierig. Der Defect Manager muss die Fehler einschätzen und wissen, wem er sie zuweisen kann. Darüber hinaus muss er ein Netzwerk und eine starke Position beim Offshore-Provider haben, um die Fehler zügig beseitigen zu können.

Die Durchlaufzeiten lassen sich verkürzen, wenn der Projektleiter dafür sorgt, dass der Defect Manager die erste Fehleranalyse beim Provider durchführt.

Abnahmekriterien definieren

Um solche Probleme zu verhindern, sollten Sie als Projektleiter Abnahmekriterien für den Code definieren und diese als Meilensteine in das Projekt integrieren. Am Ende der Meilensteine entscheiden Sie dann, ob die nächste Testphase oder Iteration starten kann. So können Sie z.B. festlegen, wie viele Verstöße gegen die Programmier-Richtlinien oder Testfehler eine Lieferung maximal aufweisen darf (Tabelle 1).

Gefundene Verstöße gegen die Programmierrichtlinien		Gefundene Fehler beim Testen	
Priorität der Verstöße	Max. zulässige Anzahl der Verstöße	Priorität der Fehler	Max. zulässige Anzahl der Fehler
Hoch	5	Hoch	10
Mittel	15	Mittel	30
Niedrig	50	Niedrig	beliebig

Tabelle 1: Abnahmekriterien für den Code.

Verstößt der Provider gegen eine dieser Größen, können Sie die Lieferung ablehnen. Ein diesbezügliches Vorgehen sollten Sie als Projektleiter mit dem Provider aushandeln und dann vertraglich regeln. Bei einem Bonus-Malus-System z.B. verdient der Provider bei höherer Qualität mehr, bei niedrigerer Qualität weniger.

Einführung & Dokumentation

Qualifizierte Unterstützung für die Einführung einfordern

Bei jeder Einführung eines Programms geht irgendetwas schief oder es tauchen noch Fehler auf. Es ist deshalb wichtig, dass die Onsite-Entwickler während dieser Phase in ihren Büros auf Abruf verfügbar sind (Stand-by). Die am besten qualifizierten Onsite-Entwickler (Know-how-Träger) – je nach Bedarf ein oder mehrere Mitarbeiter – sollten vor Ort bei der Einführung dabei sein und den Projektleiter unterstützen. Sie analysieren die auftretenden Fehler sofort, beheben diese entweder selbst oder koordinieren die notwendigen Maßnahmen mit den anderen Entwicklern.

Dieses Vorgehen sollte der Projektleiter von Anfang an mit dem Provider klären und vertraglich regeln. Die Mehrarbeit – meist am Wochenende und manchmal über mehrere Nächte – muss man dem Provider zusätzlich bezahlen.

Dokumentation erstellen und aktuell halten

Zur Software-Entwicklung gehört auch die Dokumentation. Für diese wird aber nur selten Zeit eingeplant, oder sie bleibt einfach liegen. Grundsätzlich dokumentieren Offshore-Provider ihre Arbeit nicht gerne. Sie behaupten häufig, eine Inline-Dokumentation direkt im Code sei ausreichend.

Das trifft nicht zu. Die Dokumentation ist ein Teil des Produkts. Das muss der Projektleiter sehr deutlich an den Provider kommunizieren und ihm erklären, welche Ansprüche er an die Dokumentation stellt, z.B. dass bei Change Requests und anderen Änderungen die Dokumentation entsprechend angepasst wird, sodass am Ende ein vollständiges und aktuelles Gesamtdokument vorliegt.

! Häufig wird aus Zeitgründen auf die Dokumentation parallel zur Programmierung verzichtet und der Offshore-Provider sagt zu, diese nach der Produktivsetzung zu schreiben. Ich habe bisher noch kein Projekt erlebt, weder Offshore noch Onsite, in dem das funktioniert hätte. Die Dokumentation sollte geliefert werden, **bevor** das Produkt in Produktion geht.

Fazit

Offshore-Projekte werden heute in vielen verschiedenen Branchen abgewickelt. So steigt die Wahrscheinlichkeit, als Projektleiter in einem solchen Projekt eingesetzt zu werden. Es ist unerheblich, ob Offshoring-Arbeiten im Projekt nach Indien, die Ukraine oder China verlagert werden – für einen Projektleiter stellt dies immer eine große Herausforderung dar.

Allerdings sollten Sie auch sensibel für kulturelle Unterschiede im Denken und Handeln sein. Bereiten Sie sich und Ihre Mitarbeiter auf die Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern des Providers aus der anderen Kultur vor. Erarbeiten Sie idealerweise bereits zu Beginn des Projekts im Kick-off gemeinsame kulturübergreifende Projektteamregeln, nachdem Sie sich die kulturellen Unterschiede gemeinsam bewusst gemacht haben.

Warten Sie nicht, bis der Code fertig ist, sondern lassen Sie sich immer wieder Module, Teile des Codes schicken. So können Sie schon sehr früh erkennen, wenn etwas schief läuft und eingreifen. Grundsätzlich müssen Sie mehr Zeit für Koordinationsarbeiten und Maßnahmen zur Qualitätssicherung einplanen und aufwenden als für Onsite-Projekte. Auch empfiehlt es sich, alle Vereinbarungen, die Sie als Projektleiter mit dem Provider aushandeln, in Zusatzverträgen zu den Rahmenverträgen zu regeln.

Nur so können Sie langfristig erreichen, dass die Qualität der Ergebnisse der Offshore-Projekte steigt.

Fachbeitrag

Projektarbeit in Vietnam – die wichtigsten Erfolgsfaktoren

Vietnam bringen viele Deutsche noch heute mit dem sog. "Vietnamkrieg", Boatpeople, Ho Chi Minh und Kommunismus in Verbindung. Wenige wissen, dass sich das Land mit seinen 90 Millionen Einwohnern seit seiner Öffnung nach Westen 1986 ("Doi Moi" = "Erneuerung" genannt) zu einem boomenden Schwellenland im Herzen der südostasiatischen Wirtschaftsgemeinschaft ASEAN entwickelt hat.

Der im Westen als "Vietnamkrieg" bezeichnete Krieg (1955-1975) wird in Vietnam selbst "Der amerikanische Krieg" genannt – und ist lange vorbei. Der "Vietnamkrieg" war, ebenso wie die Zeit des französischen Kolonialismus, nur eine sehr kurze Zeit innerhalb der vietnamesischen Geschichte, die drei- bis viertausend Jahre zurückreicht. Von der jungen Generation der Unter-30-Jährigen – das Durchschnittsalter in Vietnam ist 27 Jahre (!) – hat keiner mehr Erinnerungen an den Krieg. Es zählen Gegenwart und Zukunft, auch in der Projektarbeit mit Young Professionals aus diesem aufstrebenden Land mit einem Wirtschaftswachstum von 5,8% (Stand 2013).

Autor



Dr. Andreas Stoffers

GF ASEAN Business Partners GmbH, Südostasien-Experte, PL national/international, Publikationen u.a. zu Thailand und Vietnam

Kontakt:

andreas.stoffers@asean-bp.com

Mehr Informationen unter:

› projektmagazin.de/autoren

Deutschland und Vietnam – heute strategische Partner

Die Beziehungen zwischen Vietnam und Deutschland sind ausgesprochen gut. Nicht zuletzt wegen der vielen Vietnamesen, die in der ehemaligen DDR gearbeitet hatten und nach dem Mauerfall wieder in ihre Heimat zurückgekehrt sind. Über 100.000 Vietnamesen – diese Zahl ist einmalig in Südostasien – sprechen deshalb in Vietnam Deutsch. Innerhalb der EU ist Deutschland für Vietnam mit Abstand der wichtigste Handels- und Investitionspartner. Weitere über 100.000 Vietnamesen leben in Deutschland, wo sie eine der am besten integrierten und erfolgreichsten Zuwanderergruppen darstellen.

Viele deutsche Firmen sind inzwischen in Vietnam zu Hause. Nicht nur Markenhemden der Firmen van Laack und Seidensticker werden hier produziert, sondern auch viele andere Industrie- und Handelsunternehmen haben in dem südostasiatischen Land eine Heimat gefunden. Auch der deutsche Kaffeetrinker wird – vielleicht ohne es zu wissen – schon die eine oder andere Tasse vietnamesischen Kaffees getrunken haben, da Vietnam als zweitgrößter Kaffee-Exporteur der Welt (nach Brasilien) auch schon die eine oder andere Tonne nach Deutschland geliefert hat. Deutsche Urlauber, von denen immer mehr das Land für sich entdecken, bringen Eindrücke von einer sich wirtschaftlich rasch entwickelnden Nation mit nach Hause.

Seit 2011 verbindet eine strategische Partnerschaft beide Länder. Diese soll die politischen, kulturellen, entwicklungspolitischen und wirtschaftlichen Beziehungen stärken, und somit auch die Zusammenarbeit auf Projektebene. Alles Gründe, die dafür sprechen, Projekte in Vietnam optimistisch anzugehen.

Mit diesem Artikel möchte ich Ihnen als Projektleiter helfen, Ihre vietnamesischen Kollegen, Mitarbeiter und Kooperationspartner besser zu verstehen, um Ihnen so die Projektarbeit in diesem faszinierenden Land zu erleichtern.

Vietnam – China: Asiate ist nicht gleich Asiate

Vietnam hat eine eigene, wenn auch durch den mächtigen Nachbarn China stark geprägte Kultur. Wer sich als Europäer ein wenig mit vietnamesischer Geschichte auskennt, kann dadurch Pluspunkte sammeln. Eintausend Jahre lang war Vietnam eine Kolonie Chinas. Dieser Umstand hat maßgeblich die vietnamesische Sprache und Kultur beeinflusst, gleichzeitig aber auch starken Widerstand bei den Vietnamesen hervorgerufen. Vor und nach dieser Besetzungsphase prägten Phasen friedlichen Zusammenlebens wie Auseinandersetzungen mit China das Land. Der letzte bewaffnete Konflikt fand 1979 statt. Noch heute sorgen chinesische Besitzansprüche im "Südchinesischen Meer", von den Vietnamesen "Ostsee" genannt, für heftige Emotionen in der Bevölkerung.

Ich habe erlebt, dass das Reizwort "China" selbst westlich ausgebildeten, sonst besonnenen vietnamesischen Managern die Zornesröte ins Gesicht treiben kann. Für den westlichen Projektleiter bedeutet dies, dass er es am besten tunlichst vermeidet, Vietnam und China "in einen Topf" zu werfen.

Parallelen

Arbeitsethos

Mit China verbindet Vietnam das konfuzianische Erbe. Bildung, Fleiß und Arbeitseifer werden als große Tugenden angesehen und genießen einen sehr hohen Stellenwert in der Gesellschaft. Dies wirkt sich in jedem Fall positiv auf die Projektarbeit aus.

Hierzu ein Erlebnis: An einem Sonntagvormittag traf ich eine junge Mitarbeiterin lernend im Büro an. Sie bereitete sich auf eine fachliche Prüfung vor, die zwar von mir nicht gefordert war, aber sicher einen positiven Einfluss auf ihre tägliche Arbeit haben würde. Auf meine Frage, warum sie hier sei, antwortete sie mir, es mache ihr einfach Spaß zu lernen und zu Hause würde sie wegen ihrer Familie keine Muße dafür finden.

Verehrung von Ho Chi Minh

Ho Chi Minh, in Vietnam liebevoll Onkel Ho ("Bac Ho") genannt, wird als unbestechlicher Landesvater verehrt. Überall in Vietnam, auf Geldscheinen wie auf Plakaten, begegnete mir dieser Revolutionär, der gleichzeitig Nationalist wie Kommunist war. Als Projektleiter tun Sie gut daran, keine Kritik an "Bac Ho" zu üben. Auf der anderen Seite kommen auch Lobeshymnen auf ihn bei Auslandsvietnamesen, die nach der Machtergreifung der Kommunisten geflohen sind, oder bei ehemaligen Angehörigen der südvietnamesischen Armee – immerhin dienten hier 1975 rund 1 Mio. Menschen – nicht positiv an. Deshalb ist es besser, wenn Sie sich mit politischen Äußerungen generell zurückhalten, selbst wenn Sie – was ohnehin selten vorkommt – um eine Meinungsäußerung gebeten werden.

Zur Situation in Deutschland können Sie Stellung nehmen. Achten Sie jedoch darauf, nicht in zivilisationskritisches Lamentieren zu verfallen. Dies würde angesichts des hohen kulturellen und wirtschaftlichen Ansehens, das Deutschland aufgrund deutscher Tugenden, wie Fleiß und Pünktlichkeit, sowie der Qualität seiner Produkte bei den meisten Vietnamesen hat, ebenfalls mit Befremden wahrgenommen werden. Und selbst wenn einer Ihrer Gesprächspartner eine andere Meinung hätte, würde er sie nur selten offen und in Opposition zu Ihnen vertreten.

Religion – eher Privatsache

Anders als in Thailand, in dem der Theravada-Buddhismus allgegenwärtig ist, sind in Vietnam verschiedene Religionen und Anschauungen heimisch. Die meisten Vietnamesen bezeichnen sich als Buddhisten (Mahayana im Norden und Theravada im Süden). Fast 10% bekennen sich zum Christentum, darunter zumeist Katholiken. Hinzu kommen im Süden die einheimischen, relativ neuen Religionen "Cau Dai", die Buddhismus, Christentum und Islam zu verbinden sucht, und "Hoa Hao", die ein buddhistisches Fundament hat.

Eine lehrreiche Episode stellte für mich dar, als ich eine Projektmitarbeiterin fragte, warum denn auf Ihrem Personalausweis unter Religion "keine" vermerkt, sie aber Buddhistin sei. Die junge Frau antwortete darauf, dass dies den Staat einfach nichts angehe. Für mich war dies ein erhellendes Zeichen für vietnamesischen Pragmatismus. Genau wie diese Kollegin handhaben es viele Vietnamesen, die ich getroffen habe.

Ahnenkult und Achtung vor den Älteren

In vielen Häusern gibt es Altäre, die den Ahnen gewidmet sind. Der Ahnenkult ist unter Vietnamesen stark verbreitet, auch wenn sich ein Großteil der Vietnamesen nach vielen Jahren kommunistischer Herrschaft als Atheisten bezeichnet. Hier kommt ebenfalls der aus China stammende Konfuzianismus mit seiner Achtung vor den Älteren zum Ausdruck. Seinen Ahnen erweist ein Vietnameser u.a. dadurch Ehre, dass er fleißig und erfolgreich im Berufsleben ist und durch die Gründung einer Familie dafür sorgt, dass die Familienlinie nicht ausstirbt. Es ist wichtig zu wissen, dass eigene Kinder zu haben, selbst bei modernen Vietnamesen große Bedeutung hat.

Die mit der Achtung vor den Ahnen einhergehende Wertschätzung des Älteren zeigt sich in der täglichen Projektarbeit, darin, dass Ihnen Mitarbeiter als Projektleiter, wenn Sie älter sind, alleine wegen Ihrer Seniorität mit Respekt begegnen. Ich werde später noch näher darauf eingehen (Siehe hierzu den Abschnitt "Hierarchiedenken und Familienzusammenhalt".)

Unterschiede

Dezentrale Organisation

Im Vergleich zur chinesischen Gesellschaft ist die vietnamesische eher dezentral organisiert. So konnten sich die vietnamesischen Provinzen eine starke faktische Autonomie gegenüber Hanoi erhalten, obwohl Vietnam formal ein zentralistisch organisierter Staat ist. Für die Projektarbeit kann dies bedeuten, dass Sie sich darauf einlassen müssen, mit den Provinzbehörden zusammenzuarbeiten und zu verhandeln, selbst wenn Sie aus der Hauptstadt bereits ein "OK" für eine Vorgehensweise haben. Vorteilhaft ist allerdings die bestehende Konkurrenz zwischen

den Provinzen, die zu einem regelrechten Run auf Investoren und deren Gelder führt. Diejenige Provinz kommt zum Zuge, welche die besten Konditionen anbietet.

Geringere Beeinflussung durch die Politik als in China

Auch der Einfluss der Politik, der in privaten chinesischen Unternehmen allgegenwärtig ist, ist in Vietnam deutlich geringer ausgeprägt. Bei Projekten mittlerer Größe (Budget im Mio.-Bereich) ist er dennoch spürbar, gerade wenn Kontakte zu Behörden erforderlich sind. In vielen Fällen bleiben Kontakte zu Entscheidungsträgern unumgänglich. McDonalds versuchte z.B. jahrelang, in Vietnam Fuß zu fassen. Dies war erst von Erfolg gekrönt, als sich die Amerikaner 2013 entschlossen, Henry Nguyen, den Schwiegersohn des Premierministers Nguyen Tan Dung, als Franchisenehmer "an Bord zu holen".

Bei unserem vietnamesischen Partnerunternehmen hatten wir es dagegen nur mit Managern aus der Wirtschaft zu tun. Dies erleichterte die Zusammenarbeit zwischen den Unternehmen und auch Entscheidungen im Projekt.

Vietnamese nicht gleich Vietnamese

Nord- und Südvietnamesen besitzen auf Grund der Geschichte und des Klimas unterschiedliche Mentalitäten. In der Vergangenheit wurde Nordvietnam häufig von Naturkatastrophen, wie Überschwemmungen, heimgesucht. Dies verursachte immer wieder Hungersnöte und die empfindlich kühlen Winter erschwerten das Leben im Norden zusätzlich. Der Grundbesitz war in kleinere Einheiten aufgeteilt. Der Norden war zudem Einfallstor chinesischer Angreifer. Auch der Machteinfluss des vietnamesischen Kaisers und seiner Mandarine wirkte sich hier unmittelbar und drückender aus. Der Süden atmete hingegen eine stärkere Luft der Freiheit. Die Macht der chinesischen wie der vietnamesischen Regierung war geringer. Auch die Wetterbedingungen waren angenehmer und die Ernten reicher. Dies prägte die Menschen im Norden wie im Süden.

Noch heute besitzen die Nordvietnamesen aufgrund des härteren Lebens eine ernstere Grundhaltung. Die Südvietnamesen stehen insgesamt gelassener dem Leben gegenüber als ihre nördlichen Vettern. Dies entspricht vielleicht den Mentalitätsunterschieden zwischen Mittel- und Südeuropäern.

Diese Unterschiede im Temperament sollten Ihnen als Projektleiter geläufig sein. In der Regel bereiten sie – gerade bei aufgeschlossenen und gebildeten Projektmitarbeitern – keine Probleme. Ich weiß aber von Projekten in ländlichen Gegenden, wo es sinnvoll war, Projektmitarbeiter mit einem einfachen Bildungshintergrund von einem Projektleiter aus der gleichen Region führen zu lassen.

Kommunikation im Projekt

Sachorientierung versus Personenorientierung

Die richtige Kommunikation im Projekt entscheidet auch in Vietnam über Ihren Erfolg oder Misserfolg. Während in Deutschland Sachorientierung Trumpf ist und selbst ein Projektmitarbeiter seine sachlich fundierten Argumente auch einmal vor dem Projektteam gegenüber dem Projektleiter jenseits aller Hierarchie vehement zu vertreten weiß, verhält sich das in Vietnam anders. Ein vietnamesischer Mitarbeiter würde nie so auftreten.

Umgekehrt wird ein Projektleiter, z.B. ein versierter deutscher Ingenieur oder ein erfahrener Betriebswirt, der versucht, sein vietnamesisches Projektteam mit reinen Sachargumenten zu überzeugen, leicht "Schiffbruch" erleiden. Bei einer solchen Herangehensweise stellen vietnamesische Projektmitarbeiter gerne "auf Durchzug". Sie motiviert nämlich nicht alleine eine lösungsorientierte Darstellung der technischen Umsetzung, sondern, und das sogar in größerem Maße, wie sie ihnen vermittelt wird und von wem.

Haben Sie deshalb immer im Blick, dass die besten Argumente nicht ziehen, wenn es Ihnen nicht gelingt, die Herzen Ihrer Mitarbeiter zu gewinnen. Stellen Sie sich darauf ein, dass das Zwischenmenschliche viel mehr zählt, als Sie dies vielleicht aus Deutschland gewohnt waren. Was passiert, wenn Sie das nicht berücksichtigen, habe ich bei einem westlichen Kollegen beobachten müssen. Er war fachlich hervorragend in der Lage, Prozesse und Dienstleistungen vorzustellen, wunderte sich aber, dass keiner seiner Projektmitarbeiter willens war, diese umzusetzen. Bei Meetings saß er teilweise nur einem Mitarbeiter gegenüber, der anstandshalber gekommen war. Alle anderen waren vorgeblich dringend anderweitig beschäftigt. Was ihm fehlte, war ein "Händchen" im Umgang mit der vietnamesischen Befindlichkeit. Zielführender wäre es gewesen, mit den Mitarbeitern ein persönliches Verhältnis aufzubauen, sodass sie ein schlechtes Gefühl bekommen hätten, ihren geschätzten Vorgesetzten einfach hängen zu lassen.

Eine "Streitkultur", die auch einmal Widerworte der Mitarbeiter zulässt und den Projektleiter bei guten Argumenten seiner Mitarbeiter auch einmal einlenken lässt, ist auf jeden Fall kontraproduktiv, selbst wenn sie der Sache dienlich wäre. Denn allzu leicht kann bei den übrigen vietnamesischen Mitarbeitern das Gefühl aufkommen, dass der kritisierende Kollege den Projektleiter nicht respektiert. Innerhalb des Kollegenkreises würde dies Befremden hervorrufen. Der Mitarbeiter hätte den Projektleiter als seinen Vorgesetzten "das Gesicht" verlieren lassen und gleichzeitig sein eigenes verloren.

Direktheit versus Indirektheit

Anders als in Deutschland ist in Vietnam eine indirekte Kommunikation üblich. Ein mir bekannter deutscher Projektleiter trat, wie er es zu Hause gewohnt war, immer sehr polternd und direkt gegenüber seinen vietnamesischen Projektmitarbeitern auf. In deutlichen Worten sprach er vor versammelter Mannschaft an, wenn ihm etwas an der Arbeit eines Mitarbeiters nicht gefiel. Alle Mitarbeiter, nicht nur der Kritisierte, fühlten sich hiervon peinlich berührt und gekränkt. Die Arbeit des Leiters gestaltete sich schwierig, da seine Anweisungen zwar mit Schweigen oder einem freundlichen "Ja" quittiert wurden, deren Umsetzung jedoch auf sich warten ließ.

Selbstverständlich sagten die Projektmitarbeiter dies dem Projektleiter nicht direkt, da sie ihn nicht bloßstellen wollten. Das Schweigen seiner Mitarbeiter interpretierte er als Zustimmung. Tatsächlich wurde sein Vorgehensweise jedoch von diesen als nicht zielführend und falsch betrachtet. Auffallend war allerdings, dass immer mehr seiner vietnamesischen Mitarbeiter den Statusmeetings fernblieben, mit der Begründung, dass sie andere, ganz wichtige Dinge zu erledigen hätten. Selbst zum Mittagessen waren sie leider anderweitig eingebunden. Als dann sein vietnamesischer Projektleiter-Kollege ebenfalls immer öfter verhindert war, wurde ihm klar, dass hier etwas ganz und gar nicht stimmte.

Hier war es zu spät, dem Projektverlauf noch eine positive Wendung zu geben. Es wurde abgebrochen und er selbst in die Zentrale zurückbeordert. Hätte er zu einem frühen Zeitpunkt im Projekt die Signale seiner vietnamesischen Mitarbeiter richtig gedeutet und wäre er zudem bereit gewesen, sein Verhalten entsprechend anzupassen und Probleme in einem ruhigen Tonfall in einem Vier-Augen-Gespräch anzusprechen, hätte das Projekt vielleicht

noch gerettet werden können. Um die Zeichen einordnen zu können, hätte er jedoch vermutlich das Feedback eines Vietnam-erfahrenen deutschen Kollegen einholen müssen.

Ich selbst konnte immer daran erkennen, dass einer meiner vietnamesischen Mitarbeiter mit einer bestimmten Vorgehensweise nicht einverstanden war, wenn er sinngemäß sagte: "Ihre Idee ist wirklich hervorragend. Wir sollten sie umsetzen." Und in einem Nachsatz hinzufügte: "Die Firma ABC war bei ihrem Projekt mit einem anderen Ansatz übrigens auch erfolgreich. Aber wir werden es auch so schaffen." Eine solche Aussage sollte hellhörig machen, da viele Vietnamesen Kritik verklausuliert anbringen. Seien Sie als Projektleiter deshalb sensibel für solche Zwischentöne.

Hierarchiedenken und Familienzusammenhalt

Hierarchien sind in Vietnam wichtiger als in Deutschland. Innerhalb der Familie gilt es, strenge Hierarchien zu beachten. Der Jüngere schuldet dem Älteren Ehrerbietung, der Ältere dem Jüngeren fachliche Unterstützung. Dieses Prinzip lässt sich auf die Projektarbeit übertragen. (Siehe hierzu auch den Abschnitt "Der richtige Führungsstil"). Zum Ausdruck kommt dies nicht zuletzt in der Sprache, die deutlicher als in westlichen Sprachen zwischen Verwandtschaftsgrad und Alter unterscheidet.

Auch hat innerhalb der Familie, welche auch die weitere Verwandtschaft einschließt, der eine für den anderen da zu sein. So war es für mich nicht verwunderlich, dass im Geschäftsleben Familienangehörige bevorzugt behandelt werden. Für ein Projekt kann das bedeuten, dass ein Projektmitarbeiter empfiehlt, einen Familienangehörigen ins Projektteam zu holen oder ihn als Kooperationspartner auszuwählen.

Diese häufig auf Verwandtschaft aufbauenden Geschäftsbeziehungen in Vietnam können dann von Vorteil sein, wenn Sie als Projektleiter schnell etwas benötigen, wie z.B. von einer Behörde die Aufenthaltserlaubnis für einen neuen Mitarbeiter oder eine Baugenehmigung. Oder auch Leistungen einer Zuliefer-Firma, in der einer der Projektmitarbeiter einen Verwandten hat, der unkompliziert erwirken kann, dass diese Firma die geforderten Leistungen erbringt.

Allerdings muss ich hinsichtlich der Hierarchien anmerken, dass das hierarchische Denken bei Thailändern weit aus größer ausgeprägt ist als bei Vietnamesen. So war es in unserer Firma gang und gäbe, dass bei gemeinschaftlichen Offsites, ungeachtet der beruflichen Hierarchiestufe, alle miteinander an einem Tisch saßen und miteinander redeten, der Bote genauso wie der Niederlassungsleiter. Selbst die Tea-Lady, die den Mitarbeitern in Saigon Getränke brachte und Aushilfstätigkeiten wahrnahm, wurde von mir und anderen Führungskräften respektvoll mit "chi" (=ältere Schwester) angesprochen, da sie älter war als wir.

Praktische Projektarbeit

Vietnamesisch als Schlüssel zur Geschäftskultur und zu den Herzen der Mitarbeiter

Das Erlernen der vietnamesischen Sprache ist der entscheidende Schlüssel zum Verstehen der Geschäftskultur. Erst dann gelingt es nämlich zu verstehen, welche Bedeutung z.B. familiäre Bindungen haben (durch die vielen Worte für unterschiedliche Verwandtschaftsgrade) oder wie nuanciert die persönliche Ansprache ist, bei der es neben "Du" und "Sie" noch viel mehr Möglichkeiten gibt. Auch die Kommunikation mit Vietnamesen, die

nicht so gut Englisch können, wird so für Sie möglich. Selbst auf höheren Managementebenen spricht nicht jeder Englisch. Des Weiteren demonstrieren Sie durch Ihr mühsames Erlernen der Sprache eindrucksvoll ihr ehrliches Interesse an Vietnam und seiner Kultur.

Ich kann nur jeden Projektleiter, der für längere Zeit nach Vietnam geht, ermutigen, es zu versuchen. Mehr als 90 Millionen Menschen im Land selbst sprechen Vietnamesisch. Hinzu kommen einige Millionen Auslandsvietnamesen. Ausländer gibt es freilich wenige, die sich die Mühe machen, die Sprache zu lernen. Wenn Sie als Projektleiter Vietnamesisch können, hat dies den Charakter eines Alleinstellungsmerkmals und festigt Ihr Standing gegenüber Mitarbeitern und der Unternehmenszentrale.

Am besten engagieren Sie einen alten und erfahrenen Lehrer von einer Universität und planen den Unterricht an wöchentlich mindestens zwei Tagen fest ein. Das Lernen können Sie übrigens ganz offen thematisieren, wenn möglich sogar im Büro lernen. Ihre Projektmitarbeiter werden dies als echtes Interesse an Vietnam deuten und sehr positiv aufnehmen. Fragen Sie Ihre Firma, ob sie den – nicht sehr großen – Betrag für den Unterricht übernimmt.

Beziehungs- und Vertrauensaufbau zu Projektkollegen, -mitarbeitern und Kooperationspartnern

Gepflegtes Äußeres

Kleider machen Leute. Das gilt ganz besonders in Südostasien, wo die Menschen daraus Rückschlüsse auf den sozialen Status ihres Gegenübers ziehen. Achten Sie also auf korrekte Kleidung. In den meist klimatisierten Büros ist es ohnehin nicht schwer, korrekt gekleidet zu sein. Abgesehen von offiziellen Anlässen, wie z.B. einer feierlichen Veranstaltung anlässlich des Projektabschlusses, können Sie als Mann auf die Krawatte verzichten, nicht zuletzt wegen der Temperaturen.

Den reinlichen Vietnamesen ist ein ungepflegter Europäer immer ein Graus. Achten Sie also auch auf ein gepflegtes Äußeres (gepflegte Haare, Gebrauch eines Deodorants).

Umgangsformen beim ersten Kontakt

In wirklich jedem interkulturellen Ratgeber ist zu lesen, dass man beim ersten Kontakt mit einem Geschäftspartner die Visitenkarte mit beiden Händen überreicht. Wichtiger ist es jedoch, bei dem Überreichen der Visitenkarte dem Gegenüber in die Augen zu schauen und darauf zu achten, dass Sie Ihre Gegenüber in der hierarchisch richtigen Reihenfolge begrüßen. Wenn ich mir nicht sicher war, wer hierarchisch am Höchsten steht, habe ich mit dem Ältesten angefangen. Auf der Rückseite meiner Karte hatte ich Funktion, akademischen Grad und Adressdetails auf Vietnamesisch stehen. Da ich am Anfang meiner Tätigkeit fast kein Vietnamesisch konnte, habe ich mich bei der genauen vietnamesischen Bezeichnung meines Titels durch meinen Deputy sachkundig beraten lassen. Achten Sie darauf, dass Ihre Funktion auf der Visitenkarte richtig übersetzt ist. Projektleiter heißt auf Vietnamesisch z.B. "Giam Doc Du An" (Projektmanager = Quan Li Du An; Projektmitarbeiter = Nhan Vien Du An; Geschäftsführer = Giam Doc Dieu Hanh).

Treffen Sie das erste Mal auf Ihre Projektmitarbeiter, versuchen Sie es am besten mit einer ruhigen und sachlichen Selbstvorstellung. Vergessen Sie dabei nicht zu lächeln. Falls das Team nicht zu groß ist, schütteln Sie jedem einzelnen die Hand mit einem sanfteren Händedruck als Sie es von zu Hause gewohnt sind. Ein zu fester Händedruck wirkt auf einen Vietnamesen befremdlich. Beginnen können Sie mit den Senior-Projektmanagern. Es wird aber auch nicht als Affront aufgefasst, wenn Sie reihum jeden begrüßen, ohne die Hierarchien zu beachten. Vermeiden Sie jedoch auf jeden Fall ein Schulterklopfen oder gar eine Umarmung.

Wenn Sie Englisch sprechen, reden Sie nicht zu schnell. Zum einen kann es sein, dass man Ihren Akzent nicht gewohnt ist, zum anderen kann es sein, dass der eine oder andere Mitarbeiter nicht ganz sicher in der englischen Sprache ist, dies aber niemals zugeben würde. Haben Sie einen Übersetzer ins Vietnamesische, werden Sie sich sicher wundern, warum er manchmal – selbst wenn Sie etwas länger gesprochen haben – alles nur sehr kurz, in ein oder zwei Sätzen übersetzt. Auf Ihre Rückfrage hin würde er sagen, er habe selbstverständlich alles sinngemäß übersetzt. Vermeiden Sie ausladende Gesten, lächeln Sie, reden Sie ruhig und – wie auch in Deutschland – nicht zu lang. Am besten handhaben Sie dies in der täglichen Projektarbeit ebenso. Zur Erläuterung: Ausladende Gesten wirken ungewöhnlich, teilweise bedrohlich. Wenn Sie nicht ruhig sprechen, wirken Sie schnell aggressiv.

Geschenke verteilen – Geschenke erhalten

Kleine Geschenke aus Deutschland, z.B. wenn Sie aus dem Heimaturlaub zurückkommen, helfen Ihnen, in Ihrem Projektteam "das Eis" zu brechen. Geschenke, die in Vietnam nicht so einfach erhältlich sind, sind begehrt. Bewährt haben sich bei mir z.B. Bildbände aus Deutschland oder ansprechende Werbegeschenke mit Firmenlogo, wie z.B. Geldbörsen oder wertvoll aussehende Kugelschreiber.

Bringen Sie auch einmal außer der Reihe ein paar Früchte für alle mit oder, wenn Sie auf einer Dienstreise in einem anderen Teil Vietnams sind, ein paar lokale Spezialitäten. Wenn Sie dann mit Ihren Mitarbeitern gemeinsam in der Teeküche stehen und die Mitbringsel essen, schaffen Sie damit eine gute Arbeitsatmosphäre.

Zu "Tet", dem vietnamesischen Neujahr, werden Sie als Projektleiter von Ihren Geschäftspartnern Geschenkkörbe erhalten, gefüllt mit Obst, alkoholischen Getränken, Keksen und Süßigkeiten. Wenn Sie diese mit nach Hause zu nehmen, würden Ihre Mitarbeiter dies als schlechten Stil auffassen. Besser ist es, dass Sie diese Körbe gemeinsam mit Ihren Mitarbeitern "plündern" und ihnen die Reste für ihre Familien mitgeben. Geschenke anlässlich von "Tet" zu machen, ist auch für Sie als Projektleiter eine gute Gelegenheit, Ihren Geschäftspartnern gegenüber Ihre Achtung und Verbundenheit auszudrücken. Zum guten Ton gehört es, persönlich vorbeizuschauen und die Geschenke mit einer Neujahrskarte zu übergeben.

Gemeinsames Essen

In Verhandlungen sind Aufrichtigkeit und Verlässlichkeit Erfolgsfaktoren. Oft wurde ich nach Verhandlungen oder dem Abschluss zu einem Geschäftsessen eingeladen. Üblich ist es, vor dem Essen einen Toast auszusprechen oder eine kleine Rede zu halten. Wegen der sechs verschiedenen Tonhöhen, die es in der vietnamesischen Sprache gibt, kann ich nur davon abraten, dies ohne vertiefte Kenntnis der Landessprache auf Vietnamesisch zu versuchen. Letzteres kann unfreiwillig Erheiterung auslösen, wenn man z.B. unbeabsichtigt ordinäre Worte gebraucht, was ich einmal ganz drastisch bei einem indischen Kollegen erlebt habe.

Nutzen Sie die Mittagspause, um mit Ihren Projektmitarbeitern gemeinsam essen zu gehen. Vor "Street-Food" brauchen Sie keine Berührungsängste haben. Ihre Mitarbeiter werden schon wissen, wo es schmackhaft und aus Hygienegesichtspunkten undenklich ist. Bei dieser Gelegenheit habe ich Vieles über private Dinge und Probleme im Projekt mitbekommen, das ich sonst nicht erfahren hätte. Außerdem schweißt dies zusammen. Zusammenhalt und Output waren in meinem Team dadurch spürbar größer als in dem Team einer vietnamesischen Projektleiter-Kollegin, die mittags stets "ihre Suppe" alleine "auslöffelte".

Viele weibliche Projektmitarbeiter haben nach der Arbeit familiäre Verpflichtungen, da sie für Ehemann und Kinder da zu sein haben. Deshalb gibt es zwar hin und wieder gemeinsame geschäftliche Abendessen zur Teambildung oder zur Feier des erfolgreichen Erreichens eines Meilensteins im Projekt, sie bilden aber eher die Ausnahme. Auch die ganze Nacht durchzumachen, ist weniger üblich.

Wenn es – vor allem mit männlichen Projektmitarbeitern – zu Alkoholkonsum kommt, erwarten diese, dass Sie höflicherweise mittrinken. Möchten Sie nur wenig trinken, reicht es, bei Schnaps nicht alles auszutrinken. Ein wirkungsvolles Rezept ist es, mit dem Hinweis darauf, dass Sie als Deutscher selbstverständlich Biertrinker sind, sich anstelle von Schnaps Bier einschenken zu lassen und dieses langsam zu trinken. Der Umgang mit Alkohol ist aber sicherlich abhängig von der Branche, in der man sich bewegt. Ich habe im Dienstleistungsbereich gearbeitet. Ein guter Bekannter vor mir, der viel mit Hafen-Projekten zu tun hatte, erzählte mir dagegen von handfesten Trinkgelagen seiner überwiegend männlichen Belegschaft.

Beteiligung am gesellschaftlichen Leben

In Vietnam angekommen, ist es für Sie als Projektleiter empfehlenswert, am Gesellschaftsleben teilzunehmen. Gerade in den großen Städten Hanoi und Saigon gibt es diverse Angebote. Auf Networking-Abenden und Festen der ausländischen Handelskammern und Botschaften sind Kontakte zu lokalen und internationalen Geschäftsleuten leicht zu knüpfen.

Ebenso von Vorteil ist es für Sie als Projektleiter, ehrliches Interesse an der vietnamesischen Kultur zeigen. Als in Vietnam lebender Europäer habe ich mich immer für die spezifisch vietnamesische Religiosität interessieren. Es hat meine Freunde, Mitarbeiter und Geschäftspartner, sichtlich gefreut, wenn ich gemeinsam mit ihnen zu Festen Pagoden aufgesucht habe. Und an der katholischen Messe nahm ich an jeden Sonntag im Kreis von Einheimischen in der Hanoier Kathedrale teil. Bewusst habe ich dabei am vietnamesisch-sprachigen Gottesdienst teilgenommen, da mich die tiefe Gläubigkeit, die wir Deutschen oft schon verloren haben, sehr beeindruckt hat. Selbst wenn Sie nicht gläubig sind, können Sie bei religiösen Zeremonien aller Glaubensrichtungen viel für ihr Verständnis von Vietnam mitnehmen.

Viele weitere Gelegenheiten ergeben sich, wenn Sie sich darauf einlassen. Die oft stattfindenden Hochzeiten sind sicherlich eines der angenehmsten gesellschaftlichen Ereignisse, da diese sich – gerade im Norden – nicht endlos ausdehnen, sondern zum Teil in einer verlängerten Mittagspause stattfinden. Schließlich möchten auch Ihre Projektmitarbeiter schnell wieder zurück an die Arbeit.

Das vietnamesische Neujahr "Tet"

Das vietnamesische Neujahr, "Tet" genannt, hat eine einzigartige Bedeutung in Vietnam und muss hier unbedingt erwähnt werden, da es einen unmittelbaren Einfluss auf die Projektarbeit hat. Mich hat immer wieder überrascht, dass fast drei Wochen lang alles still steht im Land und Sie mit Ihren Projektmitarbeitern nicht mehr voll rechnen können. Die Tage vor "Tet" dienen der Vorbereitung: Häuser werden gesäubert, Geschenke gekauft, Schulden zurückgezahlt und Vorhaben zu Ende gebracht.

Meine leitenden Projektmitarbeiter und ich haben die Zeit genutzt, Geschäftspartner mit Präsenten, wie z.B. Lebensmittelkörben, zu erfreuen. Kinder, aber auch Erwachsene, erhielten von mir kleine rote Briefumschläge mit nagelneuen Banknoten als Glückssymbole. Selbstverständlich mussten auch die Kinder eines jeden Projektmitglieds bedacht werden.

Freilich waren dabei die betriebsinternen Compliance-Regeln zu beachten. An ausgewählte Freunde habe ich 1-Dong-Scheine aus den achtziger Jahren verschenkt, die ich mir vorher bei Ebay Deutschland bestellt hatte. Wer den Wert der Währung kennt (eine Nudelsuppe kostet am Straßenrand rund 40.000 Dong), weiß dass ein 1-Dong-Schein wirklich nur symbolischen Charakter haben kann, aber als Geschenk gut ankommt, da er heute fast nicht mehr zu bekommen ist und garantiert nicht ausgegeben wird. Ein bisschen mehr kann es natürlich auch sein.

Tet kann aber auch negative Auswirkungen auf Ihr Projekt haben. Viele Vietnamesen nutzen den Neuanfang des Jahres dazu – nach Erhalt des obligatorischen "Tet"-Bonus – zu kündigen und woanders neu anzufangen. Haben Sie als Projektleiter nach "Tet" Ihr Team noch vollzählig beisammen, können Sie sich zu ihrem Geschick und Ihrer interkulturellen Kompetenz beglückwünschen.

Auswahl der Mitarbeiter

In Vietnam gibt es, wie überall auf der Welt, zuverlässige und unzuverlässige Mitarbeiter. Ein deutscher Projektleiter mit geringer Vietnamerfahrung wird es allerdings schwer haben, dies schnell zu erkennen. Hier ist oft der Keim für späteren Misserfolg gelegt. Viele Projekte entwickelten sich für westliche Firmen nachteilig, weil letztere dies nicht erkannten und sich blenden ließen.

Greifen Sie am besten – falls vorhanden – auf die Expertise Ihrer lokalen Personalabteilung zurück oder nehmen Sie die Dienste eines Headhunters in Anspruch. Verfügen Sie schon über gute und vertrauenswürdige vietnamesische Mitarbeiter, können Sie diese ebenso nach Empfehlungen fragen. Eine sichere Garantie für gute Mitarbeiter werden Sie jedoch nie haben. Seien Sie sich dessen bewusst.

Dass Nord- und Südvietnamesen, wie eingangs erwähnt, eine unterschiedliche Mentalität haben, sollten Sie als deutscher Projektleiter bei der Auswahl Ihrer Mitarbeiter in Abhängigkeit vom Einsatzort berücksichtigen. Die Einstellung eines Auslandsvietnamesen, "Viet Kieu" genannt, kann dann hilfreich sein, wenn Sie jemanden benötigen, der die deutsche Kultur kennt, gleichzeitig aber vietnamesische Sprachkenntnisse hat und leichter geschäftliche Kontakte knüpft. Ein Auslandsvietnamese kann in der Regel auch mit direkter Kritik gut umgehen.

Einige "Viet Kieu" verstricken sich jedoch – ähnlich wie Inlandsvietnamesen – schnell im Gewirr familiärer und geschäftlicher Abhängigkeiten, was dem Projekt schaden kann. Die Zusammenarbeit mit Inlandsvietnamesen, egal ob aus dem Süden oder dem Norden ist unterschiedlich und hängt ganz von der persönlichen und menschlichen Eignung des "Viet Kieu" ab. Seien Sie sich aber bewusst, dass die Inländer einen "Viet Kieu" nie zu 100% als einer der ihren ansehen werden.

Der richtige Führungsstil

Ein kooperativer Führungsstil wird weniger geschätzt, wohl aber, dass sich der Projektleiter gleich einem strengen, aber fürsorglichen Vater für seine Mitarbeiter einsetzt. Strenge kann sich z.B. in einer Null-Toleranz hinsichtlich Compliance-Verstößen (Korruption) ausdrücken. Fürsorge heißt, für Mitarbeiter in familiären Notlagen, z.B. Eheproblemen, ein offenes Ohr zu haben und Verständnis für Minderleistungen in einer solchen Zeit zu zeigen. Einmal hat mich der Fahrer, der bei meiner Firma angestellt war und von ihr sein Gehalt bezog, um einen "Vorschuss" gebeten, ein Sachverhalt, den ich bei Mitarbeitern in Deutschland so noch nie erlebt hatte. Nachdem ich hierzu meine Stellvertreterin um Rat gefragt hatte, die mir bestätigte, dass dies nicht ungewöhnlich sei, legte ich dem Fahrer die gewünschte, recht kleine Summe privat aus. Er zahlte mir diese nach ein paar Tagen zurück.

Der Bildungshintergrund der jeweiligen Vietnamesen ist natürlich dafür entscheidend, wie der aus Deutschland gewohnte kooperative Führungsstil bei den Mitarbeitern ankommt. Ein im Ausland ausgebildeter, fließend Englisch sprechender Vietnamesen aus Hanoi mit Erfahrung bei verschiedenen westlichen Firmen wird sicher einfacher die "Marotten" seines europäischen Chefs verstehen als ein Projektmitarbeiter aus Thanh Hoa, einer der ärmsten Provinzen im Norden des Landes, der mit Ausländern bislang noch nicht zusammengearbeitet hat.

Die Verbrüderung mit Mitarbeitern ist zu vermeiden. Dies untergräbt Ihre Autorität und kann dazu führen, dass die Mitarbeiter Sie als Vorgesetzten nicht mehr ernst nehmen. Gerade in Vietnam wird Autorität geschätzt, wenn sie gerecht ist.

Feedback einholen

Wenn Sie sich weniger in Vietnam auskennen, ist es Gold wert, einen Ihrer einheimischen Senior-Projektmanager oder einen landeserfahrenen Europäer zu fragen, wie man sich in bestimmten Fällen am besten verhält. Ich selbst habe mich in den meisten Fällen mit meiner Stellvertreterin Frau Hanh zuvor über ein Vorgehen abgestimmt und so immer richtig gelegen.

Allerdings hatte es einige Zeit gedauert und viel gutes Zureden unter vier Augen erfordert, bis ich sie so weit hatte, mir offene Ratschläge zu geben, da ich hierarchisch über ihr stand. Noch länger hatte es gedauert, bis ich sie überzeugen konnte, mein Verhalten in geschäftlichen Situationen im Rahmen einer Manöverkritik **nach** Ende des Gesprächs zu bewerten. Selbstverständlich kritisierte Sie mich niemals vor anderen Mitarbeitern. Wir hätten sonst beide "unser Gesicht" verloren.

Ein offenes Feedback von Mitarbeitern zu bekommen ist nicht einfach und wird sicher gerade am Anfang schwer fallen. Mit der Zeit werden sich Ihre Projektmitarbeiter an Ihren Stil gewöhnen und auch offener mit Ihnen reden, so wie Sie selbst lernen, indirekte Signale richtig zu deuten. Sind Vorgesetzte von Ihnen anwesend, wird das

Schweigen Ihrer Mitarbeiter sicherlich ausgeprägter sein, da diese Ihre Autorität als Projektleiter durch eine eigene Meinungsäußerung nicht untergraben möchten.

Feedback geben: Lob und Tadel

Ähnlich verhält es sich, wenn Sie einem Mitarbeiter Feedback geben wollen. Tun Sie dies niemals vor Dritten, unabhängig davon, ob es sich um Lob oder Tadel handelt.

Im Falle des Tadels würde der Mitarbeiter rasch das Gefühl eines Gesichtsverlusts entwickeln. Bringen Sie Kritik sehr vorsichtig und in jeden Fall im persönlichen Gespräch an. So wahren Sie Ihr Gesicht und das Ihres Mitarbeiters. Steigen Sie in die Unterredung mit Smalltalk und ganz allgemeinen Punkten zum Projekt ein. Es reicht in der Regel, an einer Stelle den Kritikpunkt indirekt anzusprechen. Ihr Mitarbeiter wird es verstehen, auch wenn Sie nicht "Tacheles" reden.

Bei einem Lob vor dem gesamten Team würde er sich ebenfalls unwohl fühlen, da er sich als Teil einer Gemeinschaft fühlt, die gemeinsam für das Ergebnis verantwortlich ist. Loben Sie gute Mitarbeiter also besser ebenfalls unter vier Augen. Holen Sie durch indirektes Fragen seine Meinung ein und loben Sie ihn dann dafür.

In allen schwierigen Situationen habe ich versucht, Contenance zu bewahren und nicht laut zu werden ("Gesicht wahren"). Nie habe ich – schon gar nicht vor Untergebenen – mein Gegenüber einer peinlichen Situation ausgesetzt ("nie Gesicht nehmen"), sondern ihm immer wieder über Lob Gelegenheit gegeben, an Profil zu gewinnen ("Gesicht geben").

Pünktlichkeit, Zeitplanung und Terminüberschreitungen

In Hanoi habe ich – anders als in anderen südostasiatischen Ländern – die Erfahrung gemacht, dass pünktliches Erscheinen zu Projektterminen erforderlich ist. Nicht umsonst nennt man die Vietnamesen auch die "Preußen Asiens".

Achten Sie als Projektleiter schon zu Beginn des Projekts auf eine realistische Zeitplanung. Begegnen Sie dem mit gesundem Misstrauen, wenn Ihre Mitarbeiter zu den von Ihnen kommunizierten Zeitvorgaben immer nur "Ja" sagen. Um nicht ihr Gesicht zu verlieren, würden sie ihnen auch im Zweifelsfall nicht widersprechen. Wie können Sie dennoch die Meinung Ihrer Mitarbeiter einholen und damit auf deren Erfahrungen zurückgreifen? Sie können z.B. im Zwiegespräch zu einem Mitarbeiter, der für ein Arbeitspaket zuständig ist, sagen: "Ich frage mich, wie eine realistische Zeitplanung für dieses Arbeitspaket aussehen könnte?" und hoffen, dass dieser von sich aus einen Vorschlag macht. Gerade am Anfang empfiehlt es sich, so vorzugehen.

Terminüberschreitungen sind nicht nur ärgerlich, sie können bei zeitkritischen Projekten auch den Gesamterfolg in Frage stellen. Hier gilt es, rasch mögliche Ursachen für Verzögerungen zu identifizieren und Gegenmaßnahmen zu ergreifen, z.B. durch einen stärkeren Ressourceneinsatz. Auch hier sind Ihre Mitarbeiter, darunter besonders die erfahreneren, eine unschätzbar wichtige Informationsquelle, vorausgesetzt, es gelingt Ihnen, sie unter vier Augen zu einer offenen Meinungsäußerung zu bewegen.

Des Weiteren kann helfen, wenn Sie bei Ihren Mitarbeitern an den Teamgeist appellieren. Erklären Sie Ihren Mitarbeitern, wie wichtig es Ihnen ist, dass das Projektteam ("Wir") das gesteckte Ziel gemeinsam erreicht. Auf diese

Weise sprechen Sie die vietnamesischen Mitarbeiter bei ihrer Personenorientierung an und motivieren sie, nicht nur um der Sache willen, sondern auch um Ihre Willen das Beste zu geben.

Umgang mit dem Scope und Budget

Hinsichtlich Scope und Budget gilt sinngemäß das Gleiche wie für den Umgang mit der Zeitplanung und Terminüberschreitungen. Planen Sie realistisch und beziehen Sie bei Unsicherheiten erfahrene Mitarbeiter mit ein, indem Sie mit diesen ein persönliches Gespräch führen.

Zusätzlich können Sie in Teammeetings immer wieder beiläufig den vereinbarten Scope und das verfügbare Budget erwähnen. So wird jedem klar, welche Bedeutung Sie der Einhaltung von beidem beimessen.

Umgang mit Risiken

Mit Risiken umzugehen, gehört zum Handwerkszeug eines Projektleiters. Auch hier sollten Sie im Zweifelsfall auf die Erfahrungen Ihrer Mitarbeiter zurückgreifen, die Sie in einem persönlichen Gespräch um ihre Meinung fragen.

Speziell in Vietnam kommt der Unsicherheit beinhaltende Umgang mit Behörden hinzu. Auch hier können Ihnen erfahrene Mitarbeiter weiterhelfen. Jeder Vietnameser hat dafür Verständnis, dass der Umgang mit vietnamesischen Behörden für Sie als Ausländer nicht zu Ihren Kernkompetenzen zählt. Wenn Sie z.B. Ihren vietnamesischen Stellvertreter in dieser Angelegenheit um Unterstützung bitten, bedeutet dies definitiv keinen Gesichtsverlust für Sie.

Ein spezifisch vietnamesisches Risiko liegt in der oft anzutreffenden Korruption. Lassen Sie sich darauf ein, kann dies mit einem erheblichen Risiko für Ihr Unternehmen einhergehen, in Vietnam wie in Ihrem Heimatland an Ansehen zu verlieren. Beachten Sie hier auf jeden Fall die unternehmenseigenen Compliance-Regeln. Vermitteln Sie Ihren Mitarbeitern, dass Sie aus Risiko-Gesichtspunkten eine Null-Toleranz-Politik in dieser Sache fahren.

Umgang mit Problemen allgemein

In jedem Projekt wird es Phasen geben, in denen es anders als geplant verläuft. Vielleicht steht sogar der gesamte Projekterfolg in Frage. Wie in Europa ist genauso in Vietnam Ursachenforschung zu betreiben. Dabei kann Ihnen helfen, wenn Sie – vorausgesetzt Sie haben vorher ein Vertrauensverhältnis zu Ihren Mitarbeitern aufgebaut – in persönlichen Gesprächen, z.B. informell beim Mittagessen zu erforschen, woran "es hängen" könnte.

Ich habe es so gehandhabt, ein Problem nie direkt anzusprechen, sondern es eher beiläufig ins Gespräch einfließen zu lassen. Der Mitarbeiter hat dies in der Regel verstanden und mir die dazu passenden Lösungsvorschläge – wiederum nicht ganz direkt – zurückgespielt. Nach längerer Zeit der Zusammenarbeit war es mir möglich, doch etwas direkter auf Probleme einzugehen, da wir uns im Projektteam mittlerweile gut kannten und gegenseitig schätzten.

In den Projektmeetings selbst habe ich stets vermieden, ein klares "Nein" zu geben oder Ultimaten zu stellen, da meine vietnamesischen Mitarbeiter dies als Affront aufgefasst hätten.

Fazit

Vietnam ist ein faszinierendes, aufstrebendes Land. Ich habe sehr gerne als Geschäftsleitungsmitglied und Projektleiter meiner Bank dort gearbeitet. Es hat meinen Horizont deutlich erweitert und Verständnis und ehrliche Sympathie für die Vietnamesen wachsen lassen.

Die Bedingungen für ein Investment in diesem aufstrebenden Land sind gut, wenn man den richtigen Zeitpunkt wählt, das passende Produkt anbietet und verlässliche Partner hat. Ihre interkulturellen und sozialen Kompetenzen sind es letztlich, die Sie als Projektleiter erfolgreich machen werden.

Bereiten Sie sich auf Ihren Einsatz in Vietnam vor. Ein interkulturelles Vorbereitungstraining ist sicher eine gute Investition, vor allem, wenn Sie zuvor etwas über Vietnam gelesen und sich eingestimmt haben.

Literatur

- Alshut, Eva T. u.a.: Beruflich in Vietnam, Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen 2007
- Jamieson, Neil J.: Understanding Vietnam, University of California Press, Berkeley und Los Angeles 1995
- Rothlauf, Jürgen: **Interkulturelles Management mit Beispielen aus Vietnam, China, Japan, Russland und den Golfstaaten**, Oldenbourg Wissenschaftsverlag, München 2012
- Stoffers, Andreas: Vietnam, in: Ostasiatischer Verein (Hg.): Wirtschaftshandbuch Asien-Pazifik 2014, Hamburg 2014
- Wick, Aenemie; Frogier de Ponlevoy, David: Fettnäpfchenführer Vietnam, Conbook Verlag, Meerbusch 2013

Fachbeitrag

Harmonie oberstes Gebot

Leben und Arbeiten in Indonesien

Teil 1: Kulturelle Denk- und Verhaltensweisen

Leben und Arbeiten in Indonesien ist eine spannende und herausfordernde Aufgabe für Deutsche. Selbst wenn sie auf den ersten Blick gar nicht so groß erscheinen: bei tief gehender Betrachtung offenbaren sich doch deutliche kulturelle Unterschiede zwischen Deutschen und Indonesiern. Auch wenn Sie bereits erfolgreich in vielen Ländern der Welt unterwegs sind – in Indonesien läuft vieles ganz anders!

Die verschiedenen Kulturen und Mentalitäten in Indonesien machen es für einen Neuling nicht ganz einfach, auf dem asiatischen Parkett in Indonesien Fuß zu fassen. Indonesien ist sozusagen "Asien für Fortgeschrittene" – vor allem, wenn sich Ihre Projektarbeit auf verschiedene Regionen Indonesiens verteilt. Andererseits stellt es eine große Bereicherung dar, die Vielseitigkeit von Land und Leuten kennenzulernen, und wer sich mit Herz und Verstand darauf einlässt, dem sind schöne Erlebnisse und wertvolle Erkenntnisse sicher.

Land und Leute

Bei dem Gedanken an Indonesien fangen viele Europäer erst einmal an zu träumen: von Luxusressorts vor Palmenstrand-Idylle, entspannenden Massagen mit Blick aufs Meer sowie Ruhe und Gelassenheit. Pate für dieses Image steht Indonesiens Ferienidylle Nummer 1, die Insel Bali, erschwingliches Sehnsuchtsziel für jährlich acht Mio. Touristen, die sich ihren Traum von einem Urlaub im Tropenparadies verwirklichen.

Im Kopf manch anderer wiederum startet das Schlagwort "Indonesien" einen Film, in dem Menschen verzweifelt auf verwüstete Städte und schwerverletzte Menschen blicken, wahlweise aufgrund a) eines Tsunamis, b) eines Vulkanausbruchs oder c) eines Attentats. Dieser geht auf eine Fernseh-Berichterstattung über Indonesien zurück, die vor allem Katastrophen zeigt, wogegen der normale Alltag und positive Entwicklungen es nur selten in unsere Medien schaffen.

Beeindruckende Völkervielfalt

Es versteht sich von selbst, dass all diese Bilder nur einen winzigen Teil des riesigen Spektrums an Erfahrungen abdecken, die dieses weltgrößte Inselreich zu bieten hat. Mit ungefähr 245 Mio. Einwohnern ist Indonesien gemessen an der Weltbevölkerung das viertgrößte Land der Erde und umfasst eine schier unglaubliche Vielfalt an Kulturen: Fast 360 verschiedene Völker haben in Indonesien ihre Heimat.

Autor



Christian Hainsch

Dipl.-Betriebswirt, Indonesien-Experte, Managing Partner bei Indoconsult@,

zertif. Berater/Coach, Hochschul-Dozent, Themen: Markteintritt, Geschäftsentw., Unternehmensführung, Mitarbeiterentsendung und interkult. Zusammenarbeit

Kontakt:

christian.hainsch@indoconsult.de

Elisabeth Wagner



IPMA Level D, Kommunikationsberaterin, Journalistin, seit 20 Jahren in der

Unternehmenskommunikation tätig

Kontakt:

wagner@projektmarketing-partner.de

Mehr Informationen unter:

› projektmagazin.de/autoren

Die zahlenmäßig größte Ethnie sind die Javaner. Diese leben, wie der Name schon sagt, hauptsächlich auf Java. Da die Javaner in der Vergangenheit wichtige Schlüsselpositionen in Politik und Verwaltung eingenommen haben, hat sich die javanische Kultur über den ganzen Archipel als sog. "Leitkultur" ausgebreitet. Eine weitere, große Bevölkerungsgruppe bilden die Sundanesen, gefolgt von den Malaien (vor allem auf Sumatra und Borneo), den Maduresen (auf Ost-Java und der benachbarten Insel Madura) und den Batak (auf Sumatra) (Bild 1).



Bild 1: Das Inselreich von Indonesien (Quelle: Wikipedia, Uwe Dederling).

Kommunikationskultur: höflich-zurückhaltend bis aufbrausend

Im Geschäftsleben verhalten sich die Angehörigen dieser Ethnien recht unterschiedlich. So entsprechen die Javaner eher dem Klischee des höflichen und zurückhaltenden Asiaten, während die Maduresen eher als aufbrausend gelten. Die teils protestantisch geprägten Batak legen dagegen manchmal ein beinahe norddeutsches, sehr direktes Kommunikationsverhalten an den Tag. Die Malaien wiederum sind auf verschiedenen Inseln und damit in unterschiedlichen Kulturkreisen zuhause, die auch ihr Verhalten prägen.

In den "Outer Islands", d.h. in den Provinzen außerhalb der Insel Java, kommt man ebenfalls mit kulturellen Grundwerten und Verhaltensweisen in Berührung, die sich teilweise deutlich von der zurückhaltenden javanischen Kultur unterscheiden, z.B. was Themen wie Direktheit und Höflichkeit betrifft. So sind z.B. die Sasak der kleinen Sunda-Inseln Lombok und Flores oft sehr direkt in ihren Forderungen und auch hartnäckig darin, diese durchzusetzen. Makassaren von der Insel Sulawesi können bei Konflikten sehr stur auf ihre Position pochen.

Wirtschaftliche Situation

Jakarta als Wirtschaftszentrum

Nach 350 Jahren niederländischer Kolonialherrschaft konnte der Inselstaat am 17. August 1945 seine Unabhängigkeit verkünden. Mittlerweile ist Indonesien eine Präsidentialrepublik, in der seit 2004 der Präsident direkt vom Volk gewählt wird. Seitdem ist Indonesien in den Augen der Weltöffentlichkeit ein demokratischer Staat.

Die meisten Business-Aktivitäten finden in Jakarta statt, der Hauptstadt Indonesiens auf der Insel Java. Jakarta ist das politische, wirtschaftliche und kulturelle Zentrum des Landes. Ungefähr 9,5 Mio. Menschen leben und arbeiten hier. Zählt man das Einzugsgebiet der Metropole hinzu, kommt man auf rund 28 Mio. Einwohner. Somit ist Jakarta nicht nur die größte Stadt Südasiens, sondern stellt auch den größten Ballungsraum Indonesiens dar.

Marktwirtschaft im Aufschwung

Die Wirtschaft Indonesiens basiert auf dem Prinzip der Marktwirtschaft. Auf diese nimmt die Regierung allerdings an vielen Stellen Einfluss. So hält der Staat immer noch viele Beteiligungen an Unternehmen und greift über Investitionsbeschränkungen oder Gesetze, wie z.B. das jüngst erlassene Verbot für die Ausfuhr von Bodenschätzen, teils sehr offensiv in den Markt ein. Einige große Unternehmen befinden sich vollständig in Staatsbesitz.

Die Wirtschaftskrise in Asien Ende der 90er Jahre erschütterte auch Indonesien. Damals verlor die indonesische Währung Rupiah 75% ihres Werts und viele Betriebe gingen Bankrott. Heute spürt man die Auswirkungen der Asienkrise kaum noch. Diese hatte jedoch den positiven Effekt, dass das Bankensystem hinsichtlich der Kapitalstrukturen stark verändert wurde. Die Nationalbank ist seit den 90er Jahren unabhängig, sodass Zins- und Währungsentwicklung frei von staatlichen Eingriffen sind.

Gezielte Entwicklungsmaßnahmen

Derzeit ist die indonesische Wirtschaft stabil und verfügt über eine konstante Wachstumsrate von ca. 5-6%. Die Wirtschaftsentwicklung hält aber nach wie vor Überraschungen bereit, z.B. wenn Preise für Lebensmittel oder Material plötzlich ohne ersichtlichen Grund nach oben schießen.

Indonesien gehört zu den G-20-Staaten und möchte bis zum Jahr 2025 zu den G-10-Staaten zählen. So soll im Rahmen des Entwicklungsprogramms MP3EI das Land weiter verkehrstechnisch erschlossen werden, z.B. durch den Bau von Häfen. Bestimmte Branchen sollen innerhalb dieses Entwicklungsprogramms in sog. "Wirtschaftskorridoren" gefördert und Bildungsangebote landesweit ausgebaut werden.

Boomende Branchen

Indonesien ist der weltgrößte Produzent von Palmöl, das u.a. in Lebensmitteln, wie Margarine, Fertigsuppen oder Schokocreme, der Herstellung von Kosmetik oder als industrieller Schmierstoff Verwendung findet. Die Landwirtschaft, vor allem die Reisproduktion, stellt dank dreier Ernten pro Jahr einen weiteren wichtigen Wirtschaftsfaktor dar.

Zudem gibt es reiche Vorkommen an Erdgas und Erdöl. Auch Edelmetalle spielen eine wichtige Rolle in der indonesischen Wirtschaft. Hierzu zählen vor allem Gold, Kupfer und Bauxit, das vor allem in Irian Jaya (Papua) gefördert wird. Am Abbau dieser Bodenschätze sind ausländische Unternehmen wesentlich beteiligt. Die Telekommunikation ist im Aufbau begriffen, besonders der Markt für Mobilfunk. Die Nutzung der Sozialen Medien via Smartphone ist bei jungen Indonesiern sehr beliebt.

Lange deutsche Unternehmenstradition

Deutsche Unternehmen blicken in Indonesien auf eine lange Tradition zurück. Heute sind ca. 250 deutsche Unternehmen in Indonesien vertreten. So fertigt z.B. Adidas Schuhe in Indonesien, große Pharmakonzerne produzieren dort Generika, Kosmetika und Wirkstoffe. Der Allianz-Konzern agiert in Indonesien als Versicherer im Unternehmens- und im Privatsektor. Weitere große deutsche Unternehmen, wie Siemens, Bayer, BASF, Bosch und MAN, sind bereits seit mehreren Jahren in Indonesien aktiv und verfügen dort über eine umfangreiche Infrastruktur durch verschiedene Standorte, eigene Fertigungsanlagen, Logistiksysteme etc.

Deutsche KMUs sind dagegen bisher nur wenig in Indonesien anzutreffen und wenn, dann meist über lokale Repräsentanten oder Distributoren. Seit 2011 steigt das Interesse des deutschen Mittelstands am indonesischen Markt: Geschäftsführer und Entscheider von mittleren und kleinen Unternehmen nehmen vermehrt an Informationsveranstaltungen zu Möglichkeiten für den Markteintritt teil.

Zukunftsmarkt mit hohen Qualitätsstandards

Dies liegt zum einen daran, dass Südostasien generell als einer der Zukunftsmärkte angesehen wird, zum anderen an der positiven gesamtwirtschaftlichen Entwicklung Indonesiens in den letzten Jahren. Oft wird Indonesien als Produktionsstandort auch als Alternative zu China wahrgenommen, zumal hier Produkte mit höheren Qualitätsstandards gefertigt werden. Zudem verfügt Indonesien über eine frei wechselbare Währung und ein stabiles demokratisches Umfeld. Die Freihandelsabkommen innerhalb der Association of South East Asian Nations (ASEAN) machen Indonesien als Asien-Hub zum geeigneten Ausgangspunkt bzw. Hauptverwaltungsstandort für wirtschaftliche Aktivitäten in weiteren asiatischen Ländern.

Die Indonesier selbst schätzen Dienstleistungen und Waren aus Deutschland sehr. Viele Indonesier studieren in Deutschland, vor allem Maschinenbau und andere Ingenieurwissenschaften.

Visa und Verträge

Richtiges Visum ist entscheidend

Deutsche benötigen in Indonesien für ihren Arbeitsaufenthalt zwingend ein Business-Visum. Wollen Sie in Indonesien arbeiten, benötigen Sie in der Regel eine Arbeits- und Aufenthaltserlaubnis (IMTA und KITAS). Diese erhalten Sie, wenn Sie einen lokalen Arbeitgeber bzw. Auftraggeber haben oder leitender Manager eines lokalen Investments sind. Allerdings muss der lokale Partner oder der leitende Manager hier im Vorfeld im Rahmen eines Expatriates Manpower Utilization Plan (RPTKA) die Genehmigung durch das Ministry of Manpower (DoM) einholen.

Ähnlich wie bei uns ist dabei nachzuweisen, dass es keine Möglichkeit gibt, den Arbeitsplatz mit lokalen Kräften zu besetzen. So kann der Arbeitgeber z.B. Mitarbeiter mit bestimmten Qualifikationen suchen, die lokal nicht verfügbar sind. Auch ist ein Quote in Bezug auf Mitarbeiter aus dem Ausland (Expatriates, kurz: Expats) gegenüber lokalen Angestellten einzuhalten. So müssen z.B. auf einen Expat mindestens drei lokale Mitarbeiter kommen. Diese Regelungen, die regelmäßigen Anpassungen unterliegen, legt das bereits erwähnte Ministry of Manpower

fest. Der Arbeitgeber muss für jeden ausländischen Mitarbeiter in der Regel die Expat-Fee von 100 USD im Monat an den indonesischen Staat abführen.

Rechtsicherheit nur mit Business-Visum

Für längere Projekteinsätze für die Firma (mehr als 40 Tage) gibt es in Indonesien seit Anfang 2014 eine temporäre Arbeits- und Aufenthaltserlaubnis, welche für maximal sechs Monate ausgestellt werden kann. Diese kann das Unternehmen für den Mitarbeiter beantragen. Hier ist ebenfalls darzulegen, dass ein Mitarbeiter mit spezieller Qualifikation benötigt wird. Die Erlaubnis gilt dann z.B. für die Durchführung von Installationsarbeiten, Inbetriebsetzung, Wartung und Erprobung von Anlagen.

Erliegen Sie lieber nicht der Versuchung, mit einem Touristenvisum einzureisen und Geschäfte zu machen. Das mag zwar zunächst gut funktionieren, kann Sie aber auch ziemlich in Schwierigkeiten bringen. So könnte ein indonesisches Gericht mündliche Zusagen oder unterschriebene Verträge bei juristischen Auseinandersetzungen für ungültig erklären, wenn sie während eines Aufenthalts entstanden, der nicht durch ein Business-Visum gedeckt war.

Verträge häufig Makulatur

Da bei Geschäften die Beziehung im Vordergrund steht, sind Verträge für Indonesier nur eine Formalie. Viele Geschäfte werden auch heute noch per Handschlag gemacht und ein Vertragsbruch kommt einem Beziehungsbruch gleich. Verträge sind häufig das Papier nicht wert, auf dem sie geschrieben sind.

Hinzu kommt, dass das Vertragsenglisch häufig für Indonesier sehr abstrakt wirkt und sie nicht genau verstehen, warum bestimmte Punkte im Vertrag stehen müssen, wie z.B. Haftungsklauseln, Zahlungsbedingungen, Verzugsstrafen usw. Aus Angst vor Gesichtsverlust und aus Höflichkeit fragen sie an dieser Stelle aber nicht nach.

Oberstes Gebot: Konsens erzielen

Deshalb kommt es häufig vor, dass zwar ein Vertrag geschlossen wird, der indonesische Partner sich aber partout nicht an die Vereinbarungen hält. Um diese Situation zu vermeiden, sollten Sie viel Zeit in Verhandlungen und direkte Gespräche investieren, um so ein klares Verständnis und einen Konsens zwischen beiden Vertragsparteien zu erzielen.

Werden Vereinbarungen dann dennoch nicht eingehalten, sollten Sie im Gespräch mit den Verantwortlichen versuchen zu klären, wo es Probleme gibt und wie diese beseitigt werden können. Vermeiden Sie aber auf jeden Fall direkte Konfrontation und nutzen Sie Ihr diplomatisches Geschick. In besonders schwierigen Fällen (z.B. Ausbleiben von Zahlungen, Nichteinhaltung von Zusagen) ist es sinnvoll, einen indonesienerfahrenen Berater hinzuzuziehen, um eine Eskalation zu vermeiden.

Regeln für Ihre Sicherheit

Benutzen Sie Ihren gesunden Menschenverstand und beachten Sie u.a. diese generellen Sicherheitsregeln:

- Seien Sie vorsichtig im Straßenverkehr.
- Trinken Sie nur abgekochtes Wasser.
- Kaufen Sie keinen illegal gebrauten Alkohol.
- Reisen Sie nach Möglichkeit nicht in Malariagebiete. Wenn sich dies aber nicht vermeiden lässt, verwenden Sie eine Malariaprophylaxe.
- Erkundigen Sie sich vor dem Indonesien-Aufenthalt auf den [Seiten des Auswärtigen Amts](#) über die aktuelle Sicherheitslage.

Kulturelle Grundlagen

Wenn Sie in Indonesien leben und arbeiten, hängt Ihr Erfolg, aber natürlich auch Ihr persönliches Wohlbefinden entscheidend davon ab, ob Sie mit Ihren Mitmenschen klar kommen. Dies wird Ihnen umso besser gelingen, je mehr Sie über die ungeschriebenen Regeln Ihres Gastlands wissen: Was steckt hinter anfangs vielleicht befremdlich empfundenem Verhalten? Welche Werte bestimmen das Miteinander? Was fördert Verständnis und Sympathie und wo lauern die "Fettnäpfchen"?

Wenn Sie es schaffen, diese kulturellen Grundlagen des Miteinanders nachzuvollziehen, halten Sie nicht nur den Schlüssel zu den Herzen der Indonesier in der Hand. Es wird Ihnen auch helfen, während Ihrer Zeit in Indonesien neue Perspektiven kennenzulernen und diese für Ihr persönliches Wachstum zu nutzen.

Islam als vorherrschende Religion

Ca. 90% der Bevölkerung bekennen sich zum Islam, mehrheitlich der sunnitischen Ausprägung. Der indonesische Islam ist sehr tolerant und hat ältere Glaubenslehren und religiöse Verhaltensweisen integriert, z.B. hinduistische Waschungsrituale. Ahnenglauben und Geisterkult sind trotz Ablehnung durch den Islam weit verbreitet, auch der Glaube an die Beseeltheit der Natur, also der Tiere, Pflanzen, Berge etc., ist in der Gesellschaft fest verankert.

Gebetszeiten beeinflussen Arbeitsablauf

Bei Ihren geschäftlichen Aktivitäten werden Sie höchstwahrscheinlich hauptsächlich auf Moslems treffen – es sei denn, Sie halten sich auf dem hinduistisch dominierten Bali auf. Sie werden also kaum umhin kommen – und sollten das auch nicht versuchen – die wichtigsten Regeln der jeweiligen Religion zu kennen und bei der Arbeitsplanung berücksichtigen.

So ist es für Muslime Pflicht, fünfmal täglich ein Gebet zu verrichten. Dieses Gebet dauert in der Regel 5 bis 10 Minuten. Die genauen Gebetszeiten variieren je nach Zeitzone. In Jakarta findet das Morgengebet zwischen 5 und 6 Uhr statt und hat zumeist keinen Einfluss auf den Arbeitsablauf, genauso wie das letzte Pflichtgebet des Tages, das nach 19 Uhr stattfindet. Hingegen beginnt das Mittagsgebet um 11:50 Uhr, das Nachmittagsgebet gegen 15 Uhr und das sog. "Maghrib-Gebet" bei Sonnenuntergang gegen 18 Uhr. Die muslimischen Mitarbeiter verrichten ihre täglichen Gebete üblicherweise im Büro – in eigenen Gebetsräumen oder abgetrennten Bereichen.

Toleranz gegenüber Islam oberstes Gebot

Freitags besteht für muslimische Männer die Pflicht, am Gemeinschaftsgebet in der Moschee teilzunehmen. Für muslimische Frauen ist dies nicht verpflichtend. Dieses Gebet beginnt meist zwischen 12 und 12:30 Uhr. Es dauert zwischen 30 Minuten und einer Stunde, eine Zeit, die in der Regel nicht als Arbeitszeit gerechnet wird. Anschließend gehen die Mitarbeiter in die Mittagspause.

Die Gebetszeiten sollten Sie Ihren Mitarbeitern unbedingt einräumen und in der Arbeitsplanung beachten, insbesondere wenn es um Besprechungen und Abgabetermine geht. Toleranz gegenüber der Religionsausübung ist oberstes Gebot. Wenn Sie als Führungskraft aufrichtiges Interesse an den religiösen Riten zeigen, ist dies für Sie ein großer Pluspunkt und steigert Ihr Ansehen bei Mitarbeitern und Partnern.

Offenheit und Rücksichtnahme im Ramadan

Ein weiterer wichtiger Punkt im islamischen Alltag ist der Fastenmonat Ramadan. Da er sich nach dem Mondkalender richtet, findet er jedes Jahr zu einer anderen Zeit statt. Während der 30-tägigen Dauer ist es Muslimen untersagt, zwischen Tagesanbruch und Dämmerung zu trinken, zu essen und jegliche Art von Genussmitteln zu sich zu nehmen. Die Mehrzahl der muslimischen Indonesier befolgt diese Regeln.

Bei der Arbeitsplanung ist daher zu beachten, dass Mitarbeiter in der zweiten Tageshälfte sowie zum Ende des Ramadan nicht voll belastbar sind. Außerdem sollten sie die Möglichkeit haben, das Unternehmen so zeitig zu verlassen, dass sie bei Dämmerung gemeinsam mit Familie und Freunden das Fasten brechen können. Fehlzeiten während des Ramadan werden übrigens vor oder nach dem Ramadan "hereingearbeitet".

Feiern Sie mit

Das Fastenbrechen ("Iftar") ist auch ein gesellschaftlich wichtiges Ereignis. Es ist üblich, auch Nicht-Muslime einzuladen. Einladungen zum Iftar sollten Sie also durchaus annehmen. Sie zeigen Ihre Offenheit und stärken so Ihre Position als Führungskraft.

Am Ende des Ramadan beginnen in Indonesien die großen Ferien. Viele Mitarbeiter nehmen schon vor Ende des Ramadan Urlaub, um das Ende des Fastens mit ihren weiter entfernten Familien zu feiern. Die großen Städte leeren sich dann merklich. Die Wochen vor dem Ramadan-Ende ähneln seit der jüngeren Vergangenheit immer mehr unserer Vorweihnachtszeit: Die Städte sind mit Lichtern geschmückt und Shopping wird zur Lieblingsbeschäftigung vieler Menschen.

Freie Religionsausübung

Der Glaube an einen Gott ist auch Bestandteil der Staatsphilosophie. So bekennt sich jeder Indonesier zu einer der Religionen. Für Sie bedeutet das, dass Sie im Antrag für die Aufenthaltserlaubnis auch nach Ihrer Religionszugehörigkeit gefragt werden. Achten Sie darauf, dass Sie dieses Feld ausfüllen, auch wenn Sie Atheist sind.

Manchen Sie dann einfach eine Angabe, die Ihnen am besten passt. Sonst könnten Sie bei der Einreise Schwierigkeiten bekommen bis hin dazu, dass Ihnen die Arbeitserlaubnis verweigert werden kann. Und keine Sorge, wenn Sie formell keiner Kirche angehören – das wird bei der Einreise nicht überprüft.

Generell sind alle fünf Weltreligionen in Indonesien gleichberechtigt und dürfen frei ausgeübt werden. Wundern Sie sich also nicht, wenn Sie eine Moschee und gleich daneben einen Hindu-Tempel und eine Kirche sehen. Religion ist in Indonesien wichtiger Bestandteil des Alltags und der persönlichen Einstellung der Menschen. Religiöse Vorschriften werden meist sehr ernst genommen und größtenteils strikt befolgt.

Kleiderordnung auf Indonesisch

Männer: Krawatten, kurze Ärmel und Hosen nicht üblich

Wenn Sie Ihren Koffer für einen geschäftlichen Aufenthalt in Indonesien packen, müssen Sie sich bei der Wahl Ihrer Business-Outfits nicht groß umstellen. Legen Sie als Mann einfach Anzüge, Hemden und passendes Schuhwerk hinein. Das Krawatten-Tragen ist nicht so verbreitet, packen Sie aber zur Sicherheit eine ein, um sie im Bedarfsfall anzuziehen, z.B. wenn Sie der Einladung einer besonders hochgestellten Persönlichkeit folgen.

Zum Anzug kombinieren Sie bitte nur langärmelige Hemden, auch wenn es in Indonesien sehr heiß werden kann. Kurzärmelige Hemden kommen im indonesischen Geschäftsleben nicht zum Einsatz, sie werden als Freizeit-Bekleidung angesehen. Ihre kurzen Hosen können Sie zu Hause lassen. Sie sollten diese auch nicht in Ihrer Freizeit tragen, denn kurze Hosen gelten in Indonesien als Kinderkleidung.

Frauen: Rocksaum übers Knie und dezentes Make-up

Wenn Sie etwas mutiger sind oder sich schon längere Zeit im Land aufhalten, nehmen Sie doch ein traditionelles Batikhemd und kombinieren es mit einer dunklen Hose (Bild 2). Was bei uns als Freizeit-Outfit gilt, ist in Indonesien absolut businesstauglich, sowohl für Herren als auch für Damen. Und bei einem Batikhemd dürfen die Ärmel ausnahmsweise sogar kurz sein!

Frauen tragen bei geschäftlichen Terminen und im Büro am besten ein Kostüm oder einen Hosenanzug. Wenn Sie gerne Röcke anziehen, achten Sie bitte darauf, dass diese nicht zu kurz sind. Der Rocksäum sollte auf jeden Fall bis übers Knie reichen. Kombinieren Sie dazu am besten eine Bluse mit moderatem Ausschnitt und ein dezentes Make-up.



Bild 2: Bequem und luftig: Batikhemden sind in Indonesien businesstauglich – auch mit kurzen Ärmeln (Quelle: Indoconsult).

Accessoires als Statussymbole

Bei der Wahl Ihrer Kleidung sollten Sie auf jeden Fall im Hinterkopf haben, dass Sie in Indonesien mit Kleidung Ihren Status ausdrücken. Für Männer ist es z.B. wichtig, eine möglichst hochwertige Uhr zu tragen. Als Frau achten Sie auf eine modische Handtasche, passend zu Ihrem Outfit, und wählen Sie auch Ihren Schmuck sorgfältig aus. Indonesische Frauen achten sehr auf Accessoires.

Was das Schuhwerk angeht: Tragen Sie bei Geschäftsbesprechungen oder Präsentationen keine Sandalen oder andere offene Schuhe! Das gilt für Damen wie für Herren. Gerne können Sie unter Ihrem Schreibtisch dann wieder in ein paar offene Slipper schlüpfen.

Persönliche Beziehung herstellen

Gute Beziehungen sind für das Geschäftsleben von elementarer Bedeutung. Kunden kaufen meist weniger auf Basis eines guten Angebots, sondern beurteilen vielmehr die persönliche Beziehung zum Anbieter und treffen daraufhin ihre Entscheidung. So ist es auch in Indonesien extrem wichtig, persönliche Beziehungen aufzubauen und vor allem zu pflegen. So sprechen Indonesier auch bei beruflichen Kontakten sehr viel über die Familie, den sozialen Status und ihre Lebenseinstellung.

Für Deutsche ist das meist verwirrend, da Sie nicht gleich so viel von sich preisgeben möchten. In Indonesien gehört dies aber "zum guten Ton". Der indonesische Gesprächspartner zeigt damit ehrliches Interesse und Sie sollten sich darauf einlassen. Fragen wie: "Sind sie verheiratet?", "Wie viele Kinder haben Sie?" oder auch nur danach, was Sie heute bereits gegessen haben, und Ihre Antworten darauf eröffnen ein gutes Gespräch.

! Vermeiden Sie strikt religiöse Tabus, z.B. den islamischen Extremismus, oder politische Zusammenhänge, z.B. die Suharto-Ära, anzusprechen. Äußern Sie auch keine Stereotype, wie z.B. "Indonesier sind immer unpünktlich". In Indonesien werden Sie vermutlich häufig auf Hitler angesprochen, und zwar im positiven Sinne, was auf uns sehr befremdlich wirkt. Bleiben Sie hier diplomatisch und sagen Sie einfach, dass Sie über die Themen "Nationalsozialismus" und "Hitler" nicht sprechen möchten. In Indonesien können Sie Ihnen unangenehme Fragen, z.B. zum Holocaust, schlichtweg ignorieren, ohne dass Ihnen dies übel genommen wird.

Hohes Statusdenken

Der Status einer Person ist für Indonesier sehr wichtig. Akademische Grade und andere Titel genießen Respekt und Ansehen. Wenn Sie einen Dokortitel haben, schreiben Sie ihn unbedingt auf Ihre Visitenkarte. Verwenden Sie auch Berufsbezeichnungen, die Kompetenz und Status vermitteln. So können die Indonesier z.B. mit "Dipl.-Ing.", der deutschen Abkürzung für Diplomingenieur, etwas anfangen, da viele in Deutschland studiert haben. Achten Sie darauf, dass Ihre Visitenkarte ein schönes Logo hat und insgesamt sehr professionell gestaltet ist.

Ihren sozialen Status herauszufinden, ist auch einer der Gründe, weshalb Indonesier Sie vermutlich oft ausfragen. Zum anderen sind diese wirklich sehr interessiert an Ihrer Herkunft. Da der Status sowohl im Alltag als auch in der Zusammenarbeit für Indonesier eine wichtige Rolle spielt, werden Sie als Projektleiter mit Sicherheit entsprechende Erfahrungen machen.

Gastgeschenke sind ein Muss

Gastgeschenke sind in Indonesien sehr beliebt und in vielen Situationen ein Muss. Dies gilt für Ausländer, aber auch für Indonesier, wenn sie von einer Reise zurückkehren oder die Familie besuchen. Das Geschenk spiegelt dabei den Wert der Beziehung wider.

Die Standards sind hier vergleichbar den unseren. Achten Sie darauf, dass die Geschenke im Verlauf der Geschäftsbeziehung im Wert nicht immer weiter ansteigen und der Eindruck entsteht, Sie wollten Ihr Gegenüber bestechen.

Richtig Schenken

Ein gutes Geschenk für einen indonesischen Mann stellt z.B. ein Fußballtrikot oder ein schöner Kugelschreiber dar. Frauen freuen sich über Parfum oder edle Schokolade (ohne Alkohol!). Als Geschenk ungeeignet sind Blumen, Uhren, Messer, Koffer und Alkoholika. Eine Uhr kann als Anspielung auf die indonesische Unpünktlichkeit, ein Koffer kann als Aufforderung wegzugehen missdeutet werden. Alkohol darf die zumeist muslimische Bevölkerung nicht trinken.

Ein Indonesier nimmt ein Geschenk dankend an, packt es aber erst aus, wenn der Gast gegangen ist. Einerseits gilt es als gierig, ein Geschenk sofort zu öffnen. Andererseits möchte der Beschenkte vermeiden, dass der Schenkende ggf. seine Enttäuschung sieht, da ihm das Geschenk nicht gefällt oder unpassend ist.

Ausgeprägtes Hierarchieverständnis

Die indonesische Gesellschaft ist stark hierarchisch geprägt. Dies gilt für das Privatleben, die Arbeitswelt und die staatlichen Strukturen. In der Familie ist der Vater das formale Oberhaupt, dem man Respekt zollt und dafür Schutz und Geborgenheit bekommt. Eine entsprechende Erwartungshaltung haben Mitarbeiter an ihren Projektleiter.

In der Zusammenarbeit mit staatlichen Stellen bekommt man diese Hierarchien ebenfalls häufig zu spüren. Beamte nehmen in der indonesischen Gesellschaft eine hohe Stellung ein und bringen das auch gerne zum Ausdruck, z.B. wenn sie Genehmigungen erteilen oder in Zollverfahren. Streiten Sie bei Problemen nicht mit indonesischen Beamten, sondern versuchen Sie, gemeinsam mit ihm eine Lösung zu finden, ohne den Status des Beamten und seine Entscheidungen in Frage zu stellen. Wenn der Beamte behauptet, dass Ihnen eine Genehmigung für eine geplante Bautätigkeit fehlt, beharren Sie nicht auf Ihrem Standpunkt, selbst wenn Sie sich im Recht fühlen, sondern drücken Sie Ihr Bedauern aus und bitten Sie ihn höflich um einen Lösungsvorschlag.

Meist bewegt man sich unter Personen derselben Hierarchieebene. Bei Verhandlungen ist es wichtig, dass die europäische Delegation auf derselben Hierarchiestufe steht wie der lokale Partner. Sicherstellen können Sie dies, indem Sie bei der Einladung zum Verhandlungs-Meeting darstellen, welche Position die Teilnehmer in Ihrem Unternehmen einnehmen, z.B. CEO, Sales President, Projektleiter. Ist dies dem indonesischen Partner bekannt, wird dieser sein Verhandlungsteam entsprechend zusammenstellen.

Immer höflich und respektvoll

Harmonie geht über alles

Besonders in der javanischen Gesellschaft gilt Harmonie als äußerst erstrebenswerter Zustand. Zur Erhaltung der Harmonie gilt es stets, ausgesucht höflich zu seinem Gegenüber zu sein. So werden Eltern immer "gesiezt". Die Anrede "Bapak" (oder Herr) oder "Ibu" (Mutter oder Frau) im Alltag, auch im Arbeitsalltag, mag uns Europäern befremdlich vorkommen, sie ist aber Ausdruck von Höflichkeit und Wertschätzung.

Anderes Verhalten empfinden wir Europäer vielleicht als zu unterwürfig. So nimmt ein indonesischer Mitarbeiter jede Weisung seines Chefs widerspruchs- und kritiklos entgegen. Vielleicht lobt er sie sogar ausdrücklich, obwohl das Befolgen dieser Weisung nicht seinen Vorstellungen entspricht – oder sogar negative Konsequenzen haben könnte!

Ein "Nein" gibt es nicht

Um Konflikte zu vermeiden, wird ein Indonesier auch nie ein klares "Nein" aussprechen. Mit Kommentaren wie "belum" (noch nicht) versucht man auszuweichen. Häufig herrscht auch die Einstellung vor, dass Probleme sich lösen, wenn man sie einfach ignoriert.

Gerade schwierige Tätigkeiten im Projekt oder missverständliche Anweisungen können davon betroffen sein. Sie werden dann einfach nicht oder nur in Teilen ausgeführt. Vorbeugen können Sie durch präzise Arbeitsanweisungen. Eine korrekte Ausführung können Sie aber letztlich nur durch stetige Kontrolle sicherstellen.

Lächeln anstelle von Kritik

Ja, es stimmt, Indonesier lächeln ziemlich viel. Das heißt jedoch keinesfalls, dass alle Indonesier Ihre Freunde sind. Im Gegenteil: Da Indonesier Kritik möglichst vermeiden, werden diese sie eher "weglächeln", als offen äußern. So merken Europäer oft gar nicht, dass sie in ein Fettnäpfchen getreten sind, weil alle immer noch so nett lächeln.

Das birgt die Gefahr, dass Probleme erst zu Tage treten, wenn es zu spät ist. Indonesier können Probleme, aber auch Menschen oder ganze Firmen so lange lächelnd ignorieren, bis sich das Thema von selbst erledigt hat. Seien Sie also auf der Hut!

Natürlich überwiegt auch in Indonesien das wirklich freundliche Lächeln.

Witze und Selbstironie beliebt

Zudem reißen die Indonesier untereinander viele Witze, die gerne "unter die Gürtellinie" gehen. Besonders angesehen sind Wortspiele, die auch im Geschäftsleben häufig verwendet werden. Wenn Sie länger im Land sind, werden Sie diese sicher kennenlernen und vielleicht sogar selbst verwenden.

Ein ganz einfaches indonesisches Wortspiel lautet z.B. "ABS". Diese Abkürzung kennt jeder als "Antiblockiersystem". Im Indonesischen steht es jedoch zusätzlich für "Asal Bapak Senang", was bedeutet: "Immer das tun, was der Chef für richtig hält."

Gesicht wahren – Gesicht geben

Das eigene Gesicht zu wahren, aber auch das Gesicht des anderen, sind unverzichtbare Grundsätze für ein gutes Miteinander in Indonesien. Zur Wahrung des eigenen Gesichts – aber auch des anderen – "lügen" Indonesier aus europäischer Sicht durchaus auch mal. Dazu zählt, wie bereits erwähnt, kein klares "Nein" zu äußern oder ablehnend zu reagieren. Das kommt uns meist unehrlich vor, da wir es gelernt haben, klar zu sagen, wenn wir z.B. einen Vorschlag nicht annehmen oder eine Aufgabe ablehnen wollen.

Gibt es eine schlechte Nachricht zu übermitteln, wie z.B. auf einen Terminverzug oder unzureichende Ergebnisse hinzuweisen, wird gerne ein Mitarbeiter als Vermittler eingeschaltet. Dieser trägt nach indonesischem Verständnis keine Verantwortung für das entstandene Problem und kann sich deshalb darauf zurückziehen, dass er im Auftrag seines Vorgesetzten handelt.

Und bei Fehlern im Projekt wird nicht direkt der Verursacher angesprochen, sondern die "Schuld" übergeordneten Ereignissen gegeben, wie z.B. einem vermeintlichen Todesfall in der Familie oder dem ungünstigen Zeitpunkt, oder anderen Personen, wie z.B. Unterlieferanten, die nicht direkt greifbar sind.

"Gesicht geben" verbessert das soziale Miteinander in Indonesien merklich. So können Sie z.B. die gute Idee eines Partners vor anderen loben (bitte authentisch!) oder einen Mitarbeiter bei einem Fehler vor anderen in Schutz nehmen, indem Sie ihn nicht als Verantwortlichen benennen, sondern neutral von dem Problem berichten oder von "wir" sprechen.

Gesichtsverlust unbedingt vermeiden

Ein Indonesier umgeht den Gesichtsverlust seines Gegenübers indem er ihn, wie bereits erwähnt, nie offen kritisiert. So erhält man aber als Deutscher auch bei Fehlverhalten kein entsprechendes Feedback. Dies führt bei einigen deutschen Projektleitern zu dem Gefühl, immer Recht zu haben, und – nach einiger Zeit – zunehmend zu Arroganz. Indonesische Mitarbeiter begegnen einem solchen überheblichen Verhalten, indem sie durch mangelnde oder Fehlinformationen die Projektarbeit bewusst boykottieren.

Auch das Eingestehen von Schuld führt zu einem Gesichtsverlust, das tut man einfach nicht. So lernen Kinder schon früh die Tür zu treten, wenn sie sich daran stoßen: Die Tür ist schuld. Deshalb sollten Sie auch bei einem Fehler den Mitarbeiter nicht tadeln, schon gar nicht vor den Kollegen, sondern versuchen, gemeinsam mit ihm eine Lösung zu finden, damit sich dieser Fehler nicht wiederholt.



Indonesier sind sehr nachtragend und vergessen schwere Kränkungen nicht, auch wenn es den Anschein hat. Und eine Rüge vor Kollegen stellt eine gravierende Beleidigung dar!

Langwierige Entscheidungsprozesse

Konsensorientierte Entscheidungen

Die Entscheidungsfindung in Indonesien basiert auf der Tradition des "Musyawarah & Mufakat", was so viel bedeutet wie "Beratung und Konsens". Sie gehen auf das traditionelle dörfliche Prinzip der gegenseitigen Unterstützung und konsensorientierten Entscheidungsfindung zurück. Das bedeutet, dass die Betroffenen ein strittiges Thema so lange diskutieren, bis alle mit der Lösung einverstanden sind.

Dieser Prozess der Konsensbildung ist sehr zeitintensiv und lässt sich nicht abkürzen. Er bringt nicht immer die augenscheinlich beste, sondern die tragfähigste Lösung hervor. In der Projektarbeit kann dies z.B. zu langwierigen und intensiven Diskussionen mit dem Kunden über Lösungsansätze für erforderliche technische Änderungen führen, bei

denen Zeitpläne und Termine vollkommend außer Acht geraten. Am Ende dieser Diskussionen steht nicht unbedingt die technisch beste Lösung, sondern jene, welche bei allen Beteiligten die höchste Zustimmung erfährt.

Entscheider bleibt oft im Hintergrund

Vor diesem Hintergrund wird schnell übersehen, dass es in der Regel durchaus einen übergeordneten Entscheider gibt. In Verhandlungen bleibt dieser oft zunächst im Hintergrund, um nicht direkt Stellung beziehen oder Ablehnung äußern zu müssen. Häufig erkennt man dies zu Beginn der Verhandlungen nicht und merkt erst durch Gespräche am Rande oder sehr genaue Beobachtung, wer für Entscheidungen den Ausschlag gibt. In jedem Fall sollte man die Verhandlungspartner genau beobachten und viel Zeit in "Randgespräche" investieren.

Für Deutsche mit einem engen Zeitplan kann die Dauer eines Entscheidungsprozesses natürlich zu einem ernsthaften Problem werden. Die einzige Möglichkeit, dieses Problem zu vermeiden, liegt darin, einen solchen Zeitplan erst gar nicht aufzustellen und zeitlich flexibel zu bleiben – auch bei der Reiseplanung.

Die getroffene Entscheidung wird von "oben" nach "unten" kommuniziert. Das Prinzip "Beratung und Konsens" hat dabei allerdings den Vorteil, dass alle Beteiligten die Entscheidung widerspruchsfrei mittragen und auch wirklich umsetzen.

Richtiger Zeitpunkt wichtiger als Termineinhaltung

Indonesier haben ein qualitatives Zeitverständnis. Die Zeitspanne eines Lebens dient nicht dazu, so viel wie möglich zu erreichen, sondern es gilt, die Zeit, die man hat, zu nutzen, um sich auf das Leben nach dem Tod vorzubereiten. Im Alltag macht sich das z.B. darin bemerkbar, dass Indonesier die Einhaltung von Terminen für nicht so wichtig erachten wie wir. Verstärkt wird diese Haltung durch den Umstand, dass es lediglich zwei Jahreszeiten – Regen- und Trockenzeit – gibt, sodass man keine Vorsorge für den Winter treffen muss.

In der Arbeitswelt in Indonesien geht es vor diesem Hintergrund oft nicht darum, möglichst schnell eine Aufgabe abzuschließen, sondern darum, den richtigen Zeitpunkt für eine Tätigkeit zu wählen. Die Kriterien entziehen sich unserem Verständnis bzw. werden auch nicht klar benannt. Als Projektleiter schützen Sie sich vor negativen Konsequenzen, indem Sie sich selbst von vornherein auf deutlich höhere Flexibilität in der Terminplanung einstellen und auch Ihren Auftraggeber darauf vorbereiten.

Fazit und Ausblick

Die kulturellen Grundlagen in Indonesien unterscheiden sich also recht deutlich von den unseren, sind aber, wenn man sich mit ihnen beschäftigt, meistens nachvollziehbar und in ihren gesellschaftlichen Konsequenzen einschätzbar: Beziehungen sind wichtiger als bei uns, was einen intensiveren persönlichen Austausch erforderlich macht. Indonesier gestalten hierarchische Unterschiede wesentlich klarer, sodass sie Ansagen "von oben", anders als bei uns, kaum in Frage stellen und offene Kritik vermeiden. Die Gemeinschaft hat gegenüber dem Individuum mehr Gewicht als in unserem Kulturkreis, sodass Entscheidungs- bzw. Konsensprozesse mehr Zeit benötigen.

Welche Auswirkungen diese indonesischen "Spielregeln" auf Ihre konkreten Aufgaben als Projektleiter haben, erfahren Sie im zweiten und abschließenden Teil dieses Artikels in der nächsten Ausgabe des Projekt Magazins. Sie erhalten dort u.a. Antworten auf folgende Fragen:

- Wie nehmen Sie Ihre Führungsfunktion vor dem Hintergrund eines anderen Hierarchieverständnisses erfolgreich wahr?
- Was bedeuten die kulturellen Unterschiede für die erste Kontaktaufnahme und für die Kommunikation allgemein?
- Was müssen Sie bei Projektmeetings berücksichtigen?
- Worauf sollten Sie beim Präsentieren und beim Verhandeln in Indonesien achten?
- Welches Verständnis herrscht in Indonesien bezogen auf die Projektplanung, Reports und die drei Aspekte des "Magischen Dreiecks" und welche Konsequenzen hat dies für Ihr Handeln?
- Wie verhalten Sie sich beim Geschäftsessen und bei Besuch aus Indonesien richtig?

Lesen Sie zu Indonesien auch in unserem Blog:

› **Indonesien – ein Land auf dem Sprung in die Moderne**

Kürzlich bezeichnete ein Wirtschaftsexperte Indonesien als das unentdeckte Juwel in Asien. Erfahren Sie, welche Chancen und Risiken die aufstrebende Volkswirtschaft für deutsche Projektleiter bereithält [...]

Fachbeitrag

Harmonie oberstes Gebot

Leben und Arbeiten in Indonesien

Teil 2: Projektleitung und Zusammenarbeit im Projekt

Die kulturellen Spielregeln für das Miteinander in Privatleben und Beruf sind in Indonesien anders als bei uns in Deutschland. Der Beziehungsaufbau ist wichtiger, Hierarchien spielen eine größere Rolle, die Kommunikation ist weniger direkt, das Individuum hat nicht so einen hohen Stellenwert wie die Gemeinschaft. Im ersten Teil des Beitrags zum Leben und Arbeiten in Indonesien wurden die wichtigsten Unterschiede dargestellt und skizziert, worauf Sie achten sollten, um sich erfolgreich in der indonesischen Kultur zu bewegen.

Im zweiten Teil erfahren Sie als Projektleiter,

- wie Sie erfolgreich Ihre Führungsrolle wahrnehmen,
- wie Sie am besten bei der Mitarbeiterauswahl vorgehen,
- wie Sie Entscheidungsprozesse organisieren und was Sie bei der Delegation von Entscheidungen beachten müssen,
- welche Regeln für die erste Kontaktaufnahme, die Kommunikation im Allgemeinen sowie bei Meetings gelten,
- worauf Sie beim Präsentieren und beim Verhandeln in Indonesien achten sollten,
- welches Verständnis in Indonesien bezogen auf die Projektplanung, Reports und die drei Aspekte des "Magischen Dreiecks" herrscht und welche Konsequenzen dies für Ihr Handeln hat und
- wie Sie sich beim Geschäftsessen und bei Besuch aus Indonesien richtig verhalten.

Leadership auf Indonesisch

Als Projektleiter werden Sie in Indonesien Ihre Führungsrolle anders ausfüllen müssen als in einem Projekt in Deutschland. Mit den wichtigsten Unterschieden zwischen Deutschland und Indonesien in Bezug auf Werte, Verhaltensregeln und Rollen können Sie sich mit Hilfe dieses Artikelzweiteilers vor dem Arbeitsantritt in Indonesien vertraut machen. Ergänzend empfiehlt sich, zur Vorbereitung der Projektleitung in Indonesien ein interkulturelles Training wahrzunehmen.

Vor Ort sollten Sie zusätzlich einen interkulturellen Berater oder einen Indonesien erfahrenen Projektleiter als Mentor hinzuziehen, um die Projektleiterrolle erfolgreich ausüben zu können. Holen Sie zumindest in den ersten

Autor



Christian Hainsch

Dipl.-Betriebswirt, Indonesien-Experte, Managing Partner bei Indoconsult®,

zertif. Berater/Coach, Hochschul-Dozent, Themen: Markteintritt, Geschäftsentw., Unternehmensführung, Mitarbeiterentsendung und interkult. Zusammenarbeit

Kontakt:

christian.hainsch@indoconsult.de



Elisabeth Wagner

IPMA Level D, Kommunikationsberaterin, Journalistin, seit 20 Jahren in der Unternehmenskommunikation tätig

Kontakt:

wagner@projektmarketing-partner.de

Mehr Informationen unter:

› projektmagazin.de/autoren

Monaten regelmäßig Feedback von diesem ein. So vermeiden Sie es, als Projektleiter Schiffbruch zu erleiden, und steuern Ihr Team auf dem von Ihnen gewünschten Kurs.

Hierarchischer Führungsstil

In Deutschland hat sich in den letzten Jahrzehnten ein kooperativer Führungsstil durchgesetzt, bei dem Führungskräfte und Mitarbeiter auf gleicher Augenhöhe fachlich zusammenarbeiten. In Indonesien herrscht hingegen bis heute ein hierarchischer Führungsstil. Es hat sich hierfür der Begriff "Bapakismus" durchgesetzt, der vom indonesischen Wort "Bapak" abgeleitet ist, das "Vater" oder "Herr" bedeutet.

Der Vorgesetzte ist die oberste Entscheidungsinstanz, der ein Mitarbeiter nicht widerspricht und die er nicht in Frage stellt. Im Gegenzug bemüht sich die Führungskraft um ihre Untergebenen als "Vater" und "Beschützer" und ist tolerant, wenn Fehler passieren oder diese eine Aufgabe nicht vollständig erledigen.

Der Projektleiter als "väterlicher" Ratgeber

Die Rolle des "Vaters" bedeutet für Sie als Projektleiter konkret, dass Ihr Mitarbeiter von Ihnen erwartet, dass Sie sich um ihn fürsorglich und auch bezogen auf private Belange kümmern. Wundern Sie sich also nicht, wenn Ihre Mitarbeiter Sie zu Familienfeiern wie Hochzeiten und Beerdigungen einladen und auch bei schwerer Erkrankung eines Familienmitglieds oder Eheproblemen Ihren Rat suchen.

Als Projektleiter ist hier von Ihnen vor allem die Fähigkeit gefragt, aktiv zuzuhören. Es kann allerdings auch sein, dass Ihr Mitarbeiter von Ihnen konkrete Lösungsvorschläge für seine Probleme erwartet. Er wird das aber normalerweise nicht direkt äußern, sondern, wenn er seine Erwartungen enttäuscht sieht, Ihnen z.B. zunehmend aus dem Weg gehen und immer weniger kommunizieren. Hier sind Fingerspitzengefühl und ein hohes Maß an Empathie gefragt.

Lokale Unterstützung bei der Mitarbeiterauswahl erforderlich

Wenn Sie in Indonesien ein Projektteam aufbauen wollen, ziehen Sie für die Auswahl von Teammitgliedern vor Ort am besten den Rat eines lokalen Kollegen oder Beraters hinzu. Dieser kann Ihnen helfen, die Bewerber richtig einzuschätzen. Es kommt häufiger vor, dass ein Bewerber mit hoher Qualifikation auf theoretischer Ebene nicht die für das Projekt erforderlichen praktischen Fähigkeiten mitbringt.

So weisen indonesische Bewerber z.B. oft zwar gute Studienabschlüsse auf, verfügen aber über wenig bzw. keine Berufserfahrung, da in Indonesien Unternehmenspraktika im Rahmen des Studiums selten vorkommen. Und viele Indonesier lassen sich ungern auf Neues ein, da sie befürchten, Fehler zu machen, bewerben sich aber dennoch wegen der Aussicht auf einen guten Verdienst auf Stellen, für die ihnen die praktische Erfahrung fehlt.

Hilfreich ist es, sich z.B. von anderen in Indonesien tätigen Projektleitern, Kollegen im Unternehmen oder vertrauenswürdigen Mitarbeitern Leute empfehlen zu lassen, die sich bereits praktisch mit einer vergleichbaren Aufgabenstellung beschäftigt haben. Wollen Sie sichergehen, dass ein neuer Mitarbeiter der Aufgabe gewachsen ist, sollten Sie seinen Arbeitsvertrag erst einmal auf ein Jahr befristen.

Vorsicht vor "Vetternwirtschaft"

Wundern Sie sich nicht, wenn sich Verwandte von Mitarbeitern bewerben. Leitende indonesische Manager setzen häufig gute Freunde, Verwandte oder frühere Schulkameraden auf wichtige Positionen. Die gute persönliche Beziehung spielt in Indonesien bei der Stellenbesetzung eine bedeutendere Rolle als die fachliche Qualifikation. Achten Sie darauf, dass in Ihrem Projektteam keine "Vetternwirtschaft" entsteht, da dies das Risiko der Korruption und der Bevorzugung von Verwandten oder Freunden erhöht, z.B. bei der Auftragsvergabe von unterstützenden Dienstleistungen.

Ganz verhindern lässt sich diese Vetternwirtschaft schwer. Sie können ihr aber durch einen sorgfältigen Auswahlprozess begegnen, bei dem Sie lokale Vertrauenspersonen einbinden, wie z.B. einen Personalmitarbeiter.

Allerdings kann es durchaus Vorteile haben, Verwandte und Vertraute von Mitarbeitern einzustellen: Es steigert die Verbundenheit des Projektteams mit dem Unternehmen und fördert die Bereitschaft der Mitarbeiter, im Unternehmen zu bleiben.

Konsensorientierte Entscheidungen

Als Untergebene sind indonesische Mitarbeiter stets bemüht, ihrem Vorgesetzten Gutes zu tun, um sein persönliches Ansehen und ihre Beziehung zu ihm nicht zu gefährden. Deshalb führt ein Mitarbeiter Aufgaben auch dann Ihrer Weisung gemäß kritiklos aus, wenn er mit der Lösung nicht einverstanden ist. Selbst wenn Sie sein Feedback aktiv einfordern, wird er Ihnen in der Regel keine Rückmeldung zu Ihrer Entscheidung geben, da er als Mitarbeiter Ihre Kompetenzen als Führungskraft nicht hinterfragen möchte und darf.

Umso wichtiger ist es also, dass Sie Mitarbeiter und andere Wissensträger vor einer Entscheidung einbinden und ein Gespür für Zwischentöne entwickeln. Indonesier drücken Ablehnung selten direkt aus, sondern verpacken diese in Geschichten oder Anekdoten über Fehlentwicklungen, die irgendwo einmal passiert sind. Häufig hört man ein höfliches "Ja", das nicht als Zustimmung gemeint ist, sondern eher als Bestätigung, dass Ihr indonesischer Gesprächspartner die Information empfangen hat.

Haben Sie Geduld

Wenn Ihnen etwas wichtig ist und Sie sichergehen wollen, dass Indonesier Sie verstehen, wiederholen Sie es mehrfach. Wenn Ihr indonesischer Gesprächspartner ebenfalls beginnt, Ihre Vorschläge und Ideen zu wiederholen, signalisiert er damit meist Zustimmung. Schweigt Ihr Gesprächspartner in einem Gespräch länger, ist dies kein Zeichen von Ablehnung. Indonesier nehmen sich viel Zeit, über Gesagtes und zu Sagendes nachzudenken. Räumen Sie ihnen diese Denkpausen ein.

Insgesamt brauchen Sie also Geduld und einen "langen Atem" und können generell keine schnellen Resultate erwarten. Wie bereits im ersten Artikelteil erwähnt, ist die ganze Gesellschaft "darauf gepolt", dass Konsens nur durch langwierige Diskussionen entsteht. Die Dinge dauern so lange, wie sie eben dauern. Das ist eine indonesische Eigenheit, die völlig konträr zu unserer gewohnten Arbeitseinstellung ist. (Siehe hierzu auch den Abschnitt "Langwierige Entscheidungsprozesse" im ersten Artikelteil.)

Keine Delegation von Verantwortung möglich

Kooperative Führung ist zwar auch in Indonesien bekannt, aber noch nicht weit verbreitet. So geht die Verantwortung für eine Aufgabe in Indonesien nicht auf den Mitarbeiter über, sondern bleibt bei dem, der sie erteilt hat. Für Sie als Projektleiter bedeutet dies, dass Sie die Verantwortung für die richtige Erledigung einzelner Aufgaben in der Regel nicht delegieren können und, wenn etwas schief geht, in die Pflicht genommen werden.

Nur in Ausnahmefällen kann eine Delegation von Verantwortung an einen indonesischen Mitarbeiter gelingen, wenn dieser z.B. schon vorher viel mit deutschen Projektleitern zusammengearbeitet oder in Deutschland gelebt hat.

Klare Aufgabenstellung und aktive Aufgabenkontrolle

Eine Aufgabe sollten Sie detailliert und unmissverständlich beschreiben, um die Chance zu erhöhen, dass Ihr Mitarbeiter diese zu Ihrer Zufriedenheit erledigt. Seien Sie auch bedacht in der Wahl des Mitarbeiters, den Sie mit einer bestimmten Aufgabe betrauen. Geben Sie eine Aufgabe einem Mitarbeiter, der nicht dafür qualifiziert ist, kann es durchaus vorkommen, dass dieser die Aufgabe zwar übernimmt, um "sein Gesicht zu wahren", aber nicht erledigt. (Siehe dazu auch die Abschnitte "Gesicht wahren – Gesicht geben" und "Gesichtsverlust unbedingt vermeiden" im ersten Artikelteil.)

Als Führungskraft wird von Ihnen erwartet, dass Sie die vergebenen Arbeiten während der Ausführung und nach Abschluss kontrollieren und Arbeitsergebnisse aktiv einfordern. In Indonesien drückt dies Wertschätzung für den Mitarbeiter aus.

Ausgeprägte Gruppenorientierung

Ein Indonesier ist von klein auf dazu erzogen, sich mit einer Gruppe zu identifizieren. Das Individuum tritt zum Wohl der Gruppe in den Hintergrund. Dies beginnt bereits in der Familie, geht weiter über die Schulgemeinschaft bis hin zum Kollegenkreis, der dieses Zugehörigkeitsgefühl in der Regel auch einfordert.

Die Gruppe bietet Sicherheit, Geborgenheit, gibt klare Regeln vor und lässt jeden seinen Rang in der Hierarchie erkennen. Konflikte innerhalb der Gruppe und Non-Konformität mit der Gruppe werden durch die Gruppe geahndet, indem z.B. gegenüber den betroffenen Personen die Kommunikation vermindert oder komplett eingestellt wird oder diese aus den sozialen Zusammenkünften ausgeschlossen wird, angefangen beim gemeinsamen Mittagessen bis zum Firmenevent.

Förderung der Gruppenidentität

Innerhalb einer Gruppe sollte deshalb kein Wettbewerb herrschen. Achten Sie darauf, einzelne Mitarbeiter weder positiv noch negativ aus der Gruppe hervorzuheben, z.B. durch übermäßiges Lob oder Aussagen wie "Nehmt euch ein Beispiel an diesem Kollegen". Die Förderung eines einzelnen Mitarbeiters kann dazu führen, dass dieser aus der Gruppe ausgegrenzt wird, was für Indonesier eine sehr unangenehme Erfahrung darstellt.

Da auch das Unternehmen es als sehr wichtig ansieht, dass das Zusammengehörigkeitsgefühl der Mitarbeiter-schaft gestärkt wird, sind z.B. jährliche Unternehmensausflüge, regelmäßige gemeinsame sportliche Aktivitäten und Symbole, z.B. in Form von Firmen-Shirts oder Uniformen, üblich. Sie zeigen und vertiefen diese Gruppenzugehörigkeit. Es ist durchaus sinnvoll, dass Sie als Führungskraft und Projektleiter an solchen Veranstaltungen teilnehmen und Ihr Erscheinungsbild an den Dresscode anpassen. Dies fördert die Akzeptanz Ihrer Rolle.

Richtig Loben

Wertschätzung drücken Indonesier aus, indem sie sich füreinander interessieren. Freuen Sie sich, wenn Ihr Gesprächspartner Interesse an Ihrer Person, Ihrer Familie und Ihrer Herkunft zeigt. Ganz allgemein gilt: Loben Sie auch Indonesien. Jeder Indonesier ist stolz auf sein Land und freut sich, wenn Sie sich hier wohlfühlen.

Motivieren können Sie Ihre indonesischen Mitarbeiter auch durch ein wohldosiertes Lob ihrer Arbeitsleistung. Loben Sie am besten im Beisein anderer Leute. Damit verleihen Sie Ihren freundlichen Worten noch viel mehr Gewicht. Achten Sie dabei aber auch hier auf die Gruppenorientierung und sprechen Sie das Lob der ganzen Gruppe aus. Besonders gute Leistungen Ihres Projektteams sollten Sie in Form von Geschenken, wie z.B. Firmen-T-Shirts, Einkaufsgutscheine oder Firmen-Kugelschreiber, Urlaubstagen oder einem Bonus anerkennen.

Richtiges Verhältnis von Nähe und Distanz

Ein zu enger Umgang mit den Mitarbeitern ist eher kontraproduktiv. Werden Chef und Mitarbeiter zu Freunden, so lässt der Respekt nach und der Vorgesetzte kann seine Mitarbeiter nur noch schlecht motivieren. Als Führungskraft brauchen Sie also starke Empathie und Feingefühl, aber auch eine gewisse Distanz zu Ihren Mitarbeitern.

Ein weiterer Aspekt, den Sie beachten sollten: Arbeit ist für Indonesier nicht alles im Leben, der bei uns regelmäßig anzutreffende "Workaholic" ist nur selten anzutreffen. Obwohl Mitarbeiter zu einem guten Chef sehr loyal sind, werden die Prioritäten auf Familie und Religion gelegt. Im Projektalltag macht sich dies z.B. bemerkbar, wenn Mitarbeiter aufgrund von Familienangelegenheiten wie Hochzeiten oder Beerdigungen von Verwandten für mehrere Tage ausfallen.

10 Prinzipien guter Führung in Indonesien

1. Manager in Indonesien zu sein, heißt in erster Linie, Mensch zu sein und dies auch zu zeigen. Gegen Sie stets offen auf die Menschen zu und seien Sie ihren kulturellen Eigenheiten gegenüber aufgeschlossen.
2. Zeigen Sie ernsthaftes Interesse an den Werten und der Kultur Ihres Gastlands.
3. Freundschaften mit Mitarbeitern, die Ihnen unterstellt sind, sind in Indonesien nicht üblich. Hier besteht die Gefahr, dass der Mitarbeiter den Respekt vor Ihnen verliert, wenn Sie versuchen, ihn als Freund zu gewinnen.
4. Führung in Indonesien ist eine stark personenbezogene Aufgabe und fordert viel persönlichen Einsatz, der weit über die rein fachliche Führung hinausgeht. Die Mitarbeiter schätzen starke, verantwortungsvolle und persönlich engagierte Vorgesetzte und begegnen diesen mit entsprechendem Respekt und Loyalität.
5. Vermitteln Sie Ihren indonesischen Mitarbeitern den Eindruck, ein umsichtiger und weitsichtiger Manager zu sein. Führen Sie mit Autorität, ohne jedoch diese Autorität zu missbrauchen, indem Sie andere abwerten oder überfordern und unzumutbar unter Druck setzen.
6. Kommunizieren Sie klar und eindeutig mit Ihren Mitarbeitern. Zeigen Sie ihnen genau, wie Arbeiten zu erledigen sind und welche Resultate Sie von ihnen erwarten.
7. Kontrollieren Sie regelmäßig Arbeitsfortschritt und Ergebnisse. Ihre Mitarbeiter nehmen dies nicht als Einmischung, sondern als Fürsorge und Wertschätzung ihnen gegenüber wahr.
8. Haben Sie Geduld mit Ihren Mitarbeitern, drängen Sie nicht und üben Sie Nachsicht, wenn Dinge anders oder langsamer laufen als in Deutschland. Der Aufbau von Vertrauen und Loyalität ist ein langwieriger Prozess.
9. Seien Sie tolerant, aber unnachgiebig bei Fehlern und Versäumnissen. Ahnden Sie diese, aber ohne dabei dem Mitarbeiter das "Gesicht zu nehmen". Seien Sie klar in der Sache und zeigen Sie dem Mitarbeiter die Konsequenzen auf, die sein Fehlverhalten hat.
10. Auch wenn Sie einmal das Gefühl haben, laut werden zu müssen, unterdrücken Sie dieses, sonst "verlieren" Sie – wahrscheinlich unwiderruflich – "das Gesicht" vor Ihren Mitarbeitern. Bleiben Sie stets beherrscht und höflich, egal wie verärgert Sie sind. Sein Gegenüber anzuschreien, stellt für einen Indonesier einen absoluten Fauxpas dar, der durch nichts zu entschuldigen ist.

Zusammenarbeit im Projekt

Es wird Sie kaum erstaunen, dass die indonesischen Werte und Verhaltensregeln den Projektalltag beeinflussen. Natürlich gibt es auch in indonesischen Projekten Meetings, Pläne und Reports, Präsentationen, Verhandlungen etc. Doch Ablauf, Bedeutung und vor allem Erfolgsfaktoren unterscheiden sich teilweise deutlich von dem, was wir in unserer Heimat gewohnt sind. Und das geht schon bei der Begrüßung los.

Begrüßung – sanfter Händedruck und immer mit rechts

Zur Begrüßung gibt man sich in Indonesien die rechte (!) Hand, denn die linke Hand gilt im Islam als unrein – und der Großteil der Bevölkerung Indonesiens ist, wie bereits im ersten Artikelteil ausgeführt, muslimisch. Entsprechend stellt die Übergabe einer Visitenkarte mit links in Indonesien ein klassisches "Fettnäpfchen" dar. Achten Sie darauf, immer die rechte Hand benutzen, wenn Sie Gegenstände übergeben.

Ihr Händedruck sollte allerdings sehr sanft ausfallen, fast schon schlaff. Einen festen Händedruck empfinden viele Indonesier als äußerst unangenehm. Diese Art der Begrüßung wirkt auf sie aggressiv und unbeherrscht. Auch Frauen werden per Handschlag begrüßt. Allerdings kann es vorkommen, dass eine Indonesierin diese Art der Begrüßung ablehnt und stattdessen zur Begrüßung die Hände vor der Brust zusammenlegt und sich leicht verbeugt. Neigen Sie in diesem Fall ebenfalls leicht den Kopf.

Kaum Berührungen und weniger Augenkontakt

Mit Berührungen geht man in Indonesien generell sehr sparsam um. Männer berühren sich höchstens mal am Unterarm oder an der Schulter, wenn sie sich besser kennen. Wangenküsschen links und rechts kennt man nicht und Männer und Frauen berühren sich in der Öffentlichkeit so gut wie nie.

Auch der bei uns übliche Augenkontakt beim Reden wird unter Indonesiern nicht immer hergestellt. Von Ihnen als Deutschem wird er zwar erwartet, aber es kann sein, dass Ihr indonesischer Gesprächspartner den Blickkontakt nicht erwidert und stattdessen zu Boden schaut, wenn er mit Ihnen spricht. Das ist dann ein Zeichen dafür, dass er sich als hierarchisch tiefer stehend empfindet. Wenn Sie also während einer Besprechung unsicher sind, ob ein Teilnehmer auf derselben Hierarchieebene wie Sie selbst ist, versuchen Sie einfach, Augenkontakt herzustellen. Wenn er ihn nicht erwidert, ist das ein Hinweis darauf, dass er in der Hierarchie unter Ihnen steht oder dies zumindest so empfindet. (Zur unterschiedlichen Hierarchieverständnis siehe auch den Abschnitt "Ausgeprägtes Hierarchieverständnis" im ersten Artikelteil.)

Anrede und Selbstvorstellung

Im Indonesischen gibt es die bei uns übliche Aufteilung in Vor- und Familiennamen nicht. Wenn Sie also jemandem begegnen, der "Anton Herotomo" heißt, so ist "Herotomo" nicht etwa sein Nachname, sondern er heißt einfach "Anton Herotomo". Für die Anrede verwenden Sie am besten den ersten Namen auf der Visitenkarte und setzen ein "Mr." davor, da Sie sich vermutlich auf Englisch unterhalten werden. Hier also "Mr. Anton". Oft wird Ihnen Ihr Geschäftspartner auch einen Rufnamen anbieten, der mit dem Namen auf der Visitenkarte gar nichts zu tun hat. Dann verwenden Sie einfach diesen.

Wenn Sie den Namen Ihres indonesischen Gesprächspartners nicht kennen oder vergessen haben, gibt es eine einfache und praktische Lösung: Im Indonesischen gibt es zwei Worte, die einfach "Herr" bzw. "Frau" bedeuten und die Sie für die Anrede benutzen können. Sprechen Sie einen Mann einfach mit "Pak" (Kurzform von "Bapak") an und eine Frau mit "Ibu" – und Ihr Gegenüber freut sich über Ihre Sprachkenntnisse.

Sie selbst stellen sich ganz normal mit Ihrem Vor- und Nachnamen vor. Die Indonesier sind mit diesem Prinzip vertraut, dennoch kann es vorkommen, dass Sie als "Mr. Christian" oder "Mrs. Stefanie" angesprochen werden. Die Frage nach dem "Du" oder "Sie" stellt sich nicht, solange Sie sich auf Englisch unterhalten. Sollten Sie jedoch einen längeren Aufenthalt in Indonesien planen, dann werden Sie früher oder später sicher auch die Landessprache lernen wollen. Im Indonesischen wird, wie auch im Deutschen, zwischen "Du" und "Sie" unterschieden. Im Geschäftsleben benutzt man wie bei uns das förmliche "Sie".

Regeln bei Meetings

Terminvereinbarung per SMS

Um in Indonesien Termine zu vereinbaren, empfiehlt es sich, den Gesprächspartnern vor Ort den Zeitraum Ihres Aufenthalts, z.B. drei Wochen, vorab mitzuteilen. Begehen Sie aber nicht den Fehler, diese schon vorab auf feste Gesprächstermine festlegen zu wollen. Das wird nicht funktionieren. Vereinbaren Sie die Termine vor Ort – per

SMS bzw. per WhatsApp, Facebook Messenger oder Blackberry Messenger. Dies sind momentan in Indonesien die gängigsten Kommunikationskanäle, um Geschäftstermine abzustimmen.

Ein Meeting beginnt, wenn derjenige, der eingeladen hat, anwesend ist. Vorher betreiben die Teilnehmer Small Talk und sprechen über private Dinge. Der Einladende eröffnet das Meeting, und zwar bevorzugt mit einem Grußwort und einer kleinen Danksagung an den Firmenchef oder wer sonst eben an wichtigen Teilnehmern im Raum ist. Nach der offiziellen Begrüßung fängt das Meeting an.

Flexible Agenda

Auch in Indonesien nutzt man in Geschäftsbesprechungen eine Agenda, die Sie im Vorfeld per E-Mail verschicken sollten. Allerdings gilt sie eher als grobe Richtschnur, von der die Teilnehmer auch abweichen können. Sich starr an die Agenda zu halten wird in Indonesien nicht funktionieren.

Sie werden feststellen, dass die Gespräche in Meetings lockerer ablaufen als bei uns, manchmal entsteht vielleicht sogar der Eindruck, dass sie eher ziellos sind. Es wird das besprochen, was den Anwesenden wichtig erscheint. Beharren Sie deshalb nicht auf die Einhaltung der Tagesordnung. Man würde Sie als unflexibel, stur und unhöflich abstempeln.

Dauer und Protokoll

Zeitlich sind die Indonesier, wie bereits erwähnt, sehr flexibel. So kann ein Meeting entweder eine Stunde oder den ganzen Tag dauern. Nehmen Sie sich also am besten für diesen Arbeitstag nichts anderes vor, dann bleiben Sie entspannt. In time zu bleiben, ist sowohl bei Geschäftsterminen als auch bei Deadlines im Projekt äußerst schwierig. Indonesier akzeptieren Terminverschiebungen und Verzögerungen im Projekt, wenn es dafür Begründungen gibt. Aus indonesischer Sicht gibt es immer Unwägbarkeiten bzw. Umstände, auf die man keinen Einfluss hat und so sieht man die Zeitplanung etwa lockerer als in unseren Breitengraden. (Siehe dazu auch "Richtiger Zeitpunkt wichtiger als Termineinhaltung" im ersten Artikelteil und den folgenden Abschnitt "Die indonesische 'Gummizeit'".)

Fassen Sie nach dem Meeting in einem Protokoll die wichtigsten Gesprächsergebnisse und getroffenen Entscheidungen noch einmal zusammen und schicken Sie diese per E-Mail an alle Teilnehmer. Je detaillierter Sie im Protokoll die Vereinbarungen dokumentieren, desto eher werden sich alle daran halten.

Die indonesische "Gummizeit"

Auch beim Thema "Pünktlichkeit" "ticken" die Indonesier völlig anders als wir. Während es bei uns als äußerst unhöflich gilt, zu spät zu einem Termin zu kommen, gilt in Indonesien die sog. "Gummizeit", "Jam Karet" genannt.

Verspätet sich z.B. der Geschäftspartner, weil er auf dem Weg zur Verabredung mit Ihnen zufällig auf der Straße seinen Bruder getroffen hat und ins Gespräch gekommen ist, ist das aus indonesischer Sicht in Ordnung. Das hat nichts mit Unhöflichkeit zu tun. Wertschätzung wird in Indonesien anders ausgelegt als bei uns. Zu seinem Geschäftspartner kann er immer noch gehen, seinen Bruder trifft er jetzt in diesem Moment durch einen glücklichen Zufall. Zeit und Pünktlichkeit werden den Chancen des Tages untergeordnet, die es optimal zu nutzen gilt.

Die Unwichtigkeit des Überpünktlichen

Sie als Deutscher können sich jedoch nicht auf die "Gummizeit" berufen. Ihnen eilt Ihr Ruf voraus. Seien Sie deshalb pünktlich, aber keinesfalls überpünktlich.

Wer vor einem verabredeten Zeitpunkt zum Treffen erscheint, gilt in Indonesien als unwichtig, da er dem Anschein nach zu viel Zeit hat. Wenn Sie nach deutscher Pünktlichkeit oder, um Verspätungen zu vermeiden, zu früh bei einem Meeting eintreffen, könnte man Ihre Position bzw. Wichtigkeit anzweifeln. Und das könnte Ihr Ansehen mindern!

Indirekte Kritik

Wie bereits im ersten Artikelteil angesprochen, wird, wie in den meisten südostasiatischen Ländern, auch in Indonesien indirekt kommuniziert. Das heißt, die Indonesier sprechen kritische Themen nicht oder nur ganz selten an. Sollte es für Sie dennoch einmal Anlass zur Kritik geben, müssen Sie äußerst diplomatisch vorgehen.

Am besten verpacken Sie den kritischen Punkt in eine kleine Anekdote, in der Sie die Hauptrolle spielen und dieses Fehlverhalten an den Tag legen. Selbstironie wird von Indonesiern sehr geschätzt. Geht es z.B. darum, ein Versäumnis eines Kunden anzusprechen, könnten Sie eine kleine Geschichte über ein ähnliches Missgeschick, erzählen, das Sie zu verantworten haben, z.B. als Sie ein Arbeitsergebnis nicht pünktlich liefern konnten, und so den Gesprächspartner indirekt auf das Problem hinweisen.

Vorsichtiges Herantasten: von den leichteren zu den schweren Themen

Als Deutscher genießen Sie jedoch ein Stück weit "Narrenfreiheit" und es kann sein, dass Ihre deutsche Art, Probleme offen und direkt anzusprechen, sogar geschätzt wird. Die meisten Indonesier sind sehr weltoffen und können sich auf das teilweise andersartige Verhalten der Deutschen gut einstellen. Tasten Sie sich im Gespräch behutsam vor und bringen Sie zunächst unkritische Themen ins Gespräch ein. Beobachten Sie dabei die Reaktionen Ihres Gesprächspartners.

Wenn er Ihre Themen aufgreift oder sogar vertieft, können Sie einen Schritt weitergehen und Schwierigeres ansprechen. Fallen Sie aber nicht gleich mit der "Tür ins Haus", sondern arbeiten Sie sich vorsichtig weiter voran. Ihr indonesischer Gesprächspartner könnte sonst schnell den Rückzug antreten. Generell gilt auch hier: Je besser und andauernder die Beziehung, desto eher können Sie kritische Themen direkt ansprechen.

Wiederholen Sie sich!

Indirekte Kommunikation bedeutet auch, dass selbst wichtige Informationen eher angedeutet und nicht klar und deutlich formuliert werden. Wenn Sie trotzdem wollen, dass die Indonesier die Wichtigkeit eines Anliegens erfassen, dann bleibt Ihnen nichts anderes übrig, als wesentliche Punkte immer und immer wieder zu wiederholen und am Ende noch einmal zusammenzufassen.

Wenn Sie wollen, dass etwas in die Köpfe Ihrer indonesischen Partner reingeht, dann wiederholen Sie es am besten sechs Mal auf fünf verschiedenen Folien! Das mag Ihnen befremdlich erscheinen, aber die Indonesier erkennen an der Anzahl der Wiederholungen die Bedeutung einer Aussage.

Präsentationen

Der Präsentierende im Mittelpunkt

Eine Präsentation für einen Geschäftspartner ist in Indonesien eine sehr formale Angelegenheit, zu der Sie die Teilnehmer auf jeden Fall offiziell einladen sollten. Bereiten Sie sich mental auf einen Monolog vor, Ihre Zuhörer werden kaum Zwischenfragen stellen. Seien Sie nicht überrascht, wenn die Indonesier mit mehr Personen erscheinen, als es eigentlich nötig wäre.

Sie als Person stehen im Mittelpunkt und vielleicht möchte der eine oder andere einfach einen Eindruck von Ihnen bekommen. Dafür kann es sein, dass während Ihres Vortrags ein stetiges "Kommen und Gehen" herrscht oder dass einer der Teilnehmer die Zeit für ein kurzes Nickerchen nutzt. Lassen Sie sich davon nicht irritieren! Fassen Sie es nicht als Zeichen von Unhöflichkeit auf. Der Schläfer hat dann zu dem Thema keinen Beitrag zu leisten und enthält sich lieber.

Mehr Grafiken als Text

Hinsichtlich der Farbpalette Ihrer PowerPoint-Folien dürfen Sie sich so richtig austoben, denn die Indonesier mögen farbenfrohe Präsentationen. Bei der Farbwahl selbst müssen Sie nichts Besonderes beachten. Es gibt keine Farben, die Sie auf jeden Fall vermeiden sollten.

Sparen Sie auch nicht an grafischen Elementen. Tendenziell sollte Ihre Präsentation sogar mehr Grafiken als Text enthalten. Es ist in Indonesien durchaus üblich, sehr komplexe Sachverhalte mit Hilfe einer komplizierten Grafik darzustellen. Mit technischen Details auf Ihren Folien unterstreichen Sie Ihre Kompetenz und beeindrucken Ihre Zuhörer.

Entscheidungen separat festhalten

Doch bei aller Mühe, die Sie sich für Ihre PowerPoint-Präsentation geben, sollten Sie nicht vergessen, dass Sie als Vortragender für die Indonesier im Mittelpunkt stehen. Das, was Sie erzählen, ist viel wichtiger als das, was auf den Folien steht. Bereiten Sie sich darauf vor, sehr ausführlich zu erklären und generell eher lang zu sprechen.

Die Präsentationsunterlagen sollten Sie nach Ihrer Besprechung unbedingt als pdf-Datei verschicken. Falls Ihre Präsentation irgendwelche wichtigen Entscheidungen beinhaltet, dann sollten Sie diese unbedingt separat in einem Protokoll oder in einer Arbeitsanweisung festhalten, denn eine Präsentation hat für Indonesier keinen verbindlichen Charakter.

Verhandeln

Konsens erzielen

Obwohl es manchmal für Deutsche nicht den Anschein hat – Indonesier haben durchaus eine Verhandlungsstrategie. Diese beruht auf dem zeitlichen Aspekt und dem Konsensbegriff. Indonesier bereiten sich auf eine Verhandlung genauso gut vor wie wir und wählen die Teilnehmer sorgfältig aus.

Wichtige Aussagen kommen nicht am Anfang eines Monologs, sondern am Ende. Wenn Themen immer wieder aufgegriffen werden, ist dies ein Zeichen, dass es Diskussionsbedarf gibt. Indonesier bleiben so lange bei einem Thema, bis es für alle "okay" ist. Übergehen Sie dies nie. Erst das mehrmalige Wiederholen von Aussagen drückt Zustimmung aus.

Lassen Sie sich und den anderen Zeit

Auch ist es wichtig, nicht zu viele Themen auf einmal auf den Tisch zu bringen. Das überfordert und bedrängt den indonesischen Verhandlungspartner. Wenn Verhandlungen festgefahren sind, machen Sie eine Pause, auch wenn diese länger dauert als nur eine Stunde.

Indonesier beherrschen die Kunst des Schweigens, was uns häufig seltsam vorkommt und unangenehm berührt. Diese Schweigepausen sind allerdings wichtig, da sie die Zeit zum Denken zulassen. Unterbrechen Sie nicht und stellen Sie in diesen Phasen keine neuen Fragen. Das würde Ihren indonesischen Gesprächspartner verwirren und zum Rückzug führen.

Projektplanung

Der Plan als grobe Richtschnur

In die Planung von Projekten und Aufgaben wird viel Sorgfalt und Zeit gesteckt. Im ersten Augenblick denkt man dann vielleicht, dass mit einer solchen detaillierten Planung nichts mehr schiefgehen könne. Aber auch hier lauert die Gefahr wieder in kulturellen Details.

Aus indonesischer Sicht gibt es, wie bereits erwähnt, viele Einflussfaktoren, die sich nicht voraussehen lassen. So gilt der Plan als eine Richtschnur und ist sehr flexibel, ggf. sogar so flexibel, dass er komplett obsolet oder das Ziel so verändert wird, dass es zu der vereinbarten Planung passt. Manchmal kommt es auf den richtigen Zeitpunkt an und nicht auf die Vorgabe durch einen Plan.

Flexible Lösungsfindung

Ist ein gesetztes Ziel gemäß der Planung zu schwierig zu erreichen, geht man einfach einen anderen Weg oder verwirft das Ziel. Haben Sie z.B. vielleicht die Anbindung einer Anlage an die öffentliche Stromversorgung geplant und erhalten die Genehmigungen trotz langer Verhandlungen nicht, kann etwa die Anschaffung eines Dieselsegenerators als zweitbeste Lösung das Mittel der Wahl sein.

Wenn Sie mit einem indonesischen Auftraggeber arbeiten, müssen Sie Pläne und Ziele deshalb immer wieder anhand der aktuellen Situation diskutieren. Weichen Sie selbst vom Plan ab, so ist das dann ebenfalls nicht unbedingt ein Problem. Sprechen Sie mit Ihrem Geschäftspartner über mögliche Alternativen und seien Sie offen und flexibel bei der Lösungsfindung. An einem Zeitplan oder Ziel festzuhalten und diesen bzw. dieses beharrlich "durchzudrücken", würde als Zeichen einer Sturheit aufgefasst, die so gar nicht in das indonesische Weltbild passt.

Reports

Die Ampel ist immer "grün"

Arbeits- und Fortschrittsberichte sind in Indonesien zwar ebenfalls üblich, aber meist weniger aussagekräftig als bei uns. Der Verpflichtung, einen Report zu liefern, wird ohne Widerspruch nachgekommen. Wegen des impliziten Gesetzes, dass die Harmonie zu wahren ist, werden in Berichten jedoch nie Probleme, Schwierigkeiten oder negative Aspekte angesprochen. (Zur Harmonie siehe Abschnitt "Harmonie geht über alles" im ersten Artikelteil.)

Selbst wenn etwas richtig schiefgelaufen ist, wird nur das Positive vermerkt, d.h. die Ampel bleibt immer "grün", auch wenn in Wirklichkeit Termine und Kosten bereits deutlich überschritten wurden. Indonesier sind Meister darin, in einem Bericht um die tatsächlichen Schwierigkeiten herumzuschreiben. Dies ist keineswegs böse gemeint und stellt für Indonesier eine "Notlüge" und damit ein gängiges Mittel zur Konfliktvermeidung dar.

Nachfragen – nachsehen - kontrollieren

Wenn Sie wirklich wissen wollen, wie Arbeiten laufen, wo es hakt oder welche Ergebnisse bereits erreicht wurden, bleibt nur eine Möglichkeit: Nachfragen, nachsehen und kontrollieren. Management in Indonesien ist Mikromanagement in seiner reinsten Form. Mischen Sie sich ein, überprüfen Sie und bleiben Sie immer am Ball.

Als Projektleiter in Indonesien muss man sehr nahe am Geschehen sein. Gehen Sie zu Ihren Mitarbeitern, auf die Baustelle und an deren Arbeitsplatz, um zu sehen, was läuft. Verlassen Sie sich nicht auf Berichte und Pläne. Nur so stellen Sie sicher, dass Aufgaben erledigt und die erforderlichen Resultate tatsächlich erzielt werden.

Das "Magische Dreieck" auf Indonesisch

Eine gute interpersonelle Beziehung ist vorrangig

Was bedeutet das alles nun für den Umgang mit dem allseits bekannten "Magischen Dreieck" des Projektmanagements (Qualität bzw. Projektumfang, Zeit, Kosten), das bei uns als grundlegendes Orientierungsmodell gilt? Es ist in Indonesien durchaus anwendbar, allerdings mit einigen kulturspezifischen Eigenheiten zu betrachten. In Indonesien geht es bei allen Geschäften in erster Linie um die gute interpersonelle Beziehung, erst dann um hohe Qualität sowie das Einhalten von Terminen und Kosten. Wenn Sie das PM-Dreieck in Indonesien als starren Orientierungsrahmen verwenden, werden Sie also schnell auf Befremden stoßen.

Zwar ist es auch für Indonesier wichtig, Projekte, wie von den Kosten her geplant, fertigzustellen. Sie nehmen aber Termine eher als allgemeine Richtwerte, die flexibel gehandhabt werden können, und sind gerne bereit, bei

der Qualität Abstriche zu machen, um das Ziel, d.h. den Projektumfang, grundsätzlich zu erreichen. Dem typischen deutschen Qualitätsdenken steht hier ein eher pragmatischer Ansatz gegenüber, zur Zufriedenheit aller Beteiligten ein Projekt "zum Laufen" zu bekommen und Lösungen zu finden, die für alle akzeptabel sind.

Flexible Ziele und ein qualitatives Zeitverständnis

Doch auch die im Scope enthaltenen Ziele werden eher im Sinne eines Korridors, denn als statisch wahrgenommen. So kann es passieren, dass im Laufe eines Projekts Ziele komplett über den Haufen geworfen und alternative Ziele angegangen werden.

In einem Land, in dem unkalkulierbare Umwelteinflüsse (z.B. starker Monsun, Hochwasser, Trockenperioden), Naturkatastrophen (vom Erdbeben bis zum Vulkanausbruch) und ein qualitatives Zeitverständnis zur Tagesordnung gehören, ist diese Haltung durchaus nachvollziehbar. (Zum qualitativen Zeitverständnis siehe auch Abschnitt "Richtiger Zeitpunkt wichtiger als Termineinhaltung" im ersten Artikelteil.) Laufen die Kosten "aus dem Ruder", ist, so wie auch im Rest der Welt, verhandeln angesagt.

Geschäftssessen

Zu einer Besprechung in Indonesien gehört meist auch ein gemeinsames Essen mit den Geschäftspartnern, bei dem jedoch nicht über Berufliches gesprochen wird. Nutzen Sie die Gelegenheit und lernen Sie diese besser kennen. Kontakte, Sympathien und Freundschaften haben in Indonesien einen hohen Stellenwert und Sie tun gut daran, das Geschäftsessen zu nutzen, um eine gute Beziehung herzustellen. Indonesier sind stolz auf ihre vielfältige Küche und Essen ist wichtiger Teil der Kultur. Loben Sie die landestypischen Gerichte, die Ihnen vorgesetzt werden. Keine Angst es gibt nichts, was der deutsche Magen nicht verträgt – außer zu viel Chili!

! Und hier noch der Hinweis auf ein Benimm-Tabu: Naseputzen in der Öffentlichkeit gilt in Indonesien als äußerst unhygienisch. Falls Sie sich während eines Essens oder einer Besprechung schnäuzen müssen, verlassen Sie am besten den Raum und erledigen Sie das auf der Toilette.

Besuch aus Indonesien

Nehmen Sie sich Zeit!

Wenn ein Besuch Ihrer indonesischen Geschäftsfreunde in Deutschland ansteht, sollten Sie sich auf jeden Fall genügend Zeit nehmen und das Programm nicht zu straff planen. In Anbetracht des indonesischen Zeitverständnisses ersparen Sie sich eine Menge Stress, wenn Sie das Treffen mit Ihren indonesischen Partnern locker angehen.

Transfer und Hotel

Holen Sie Ihre indonesischen Geschäftspartner persönlich am Flughafen ab und bringen Sie diese in einem Hotel unter, das dem normalen internationalen Standard entspricht. Obwohl in Indonesien Hierarchien eine große Rolle spielen, können Sie für alle dieselbe Zimmerkategorie buchen. Normalerweise wird die indonesische Delegation im Status sehr heterogen sein.

Das Rahmenprogramm

Vielleicht werden Sie erstaunt sein, wie viel Ihr Besuch über Deutschland bereits weiß. Viele Indonesier haben in Deutschland studiert oder kennen die wichtigsten deutschen Städte aus der Bundesliga. München wird sofort mit dem FC-Bayern in Verbindung gebracht und Stuttgart mit dem VfB. Von daher kann für Indonesier ein Besuch eines großen Fußball-Stadions durchaus ein Highlight sein. Natürlich kennt man in Indonesien auch das Schloss Neuschwanstein im Allgäu oder große Städte wie Berlin und Hamburg. Am besten, Sie fragen Ihre Gäste einfach im Vorfeld, was sie gerne sehen und erleben würden.

Freizeit, Souvenirs und Mitbringsel

Gönnen Sie Ihren Geschäftspartnern jedoch auch ausreichend Freizeit. Sie können diese getrost allein losziehen lassen. Indonesier erwarten von Ihnen keine Rundum-Betreuung. Ganz wichtig ist es, dass Sie ihnen Gelegenheit geben, Souvenirs einzukaufen. Denn ohne Souvenirs können sie nicht nach Hause reisen.

Vielleicht haben Ihre Geschäftspartner auch für Sie eine Kleinigkeit im Gepäck. Typische Mitbringsel aus Indonesien sind zum Beispiel Batikhemden oder indonesische Süßigkeiten. Falls Sie ein Geschenk bekommen, dann bedanken Sie sich und legen es danach weg. Packen Sie das Geschenk keinesfalls vor den Geschäftspartnern aus, das würde diese nur in Verlegenheit bringen.

Private Einladungen

Ihre indonesischen Gäste erwarten von Ihnen nicht, dass Sie diese zu sich nach Hause einladen, es sei denn, Sie kennen sich schon sehr gut untereinander. Wenn Sie Indonesier bei sich zu Hause zu Gast haben, achten Sie darauf, dass Sie die islamischen Speiseregeln nicht verletzen.

Servieren Sie also bitte keinen Schweinebraten und auch keinen Alkohol zum Essen, wenn Moslems mit dabei sind. Achten Sie bei Ihren Besuchern einfach ein wenig auf den religiösen Hintergrund Ihrer Gäste und fragen Sie diese vorab, ob sie bestimmte Lebensmittel nicht essen, dann können Sie eigentlich nichts falsch machen.

Die zehn wichtigsten Erfolgsfaktoren für den Projekterfolg in Indonesien

1. Bereiten Sie sich gut auf die indonesische Kultur und Mentalität vor.
2. Ziehen Sie einheimische Kollegen als Mentoren ins Vertrauen.
3. Menschlichkeit kommt vor Fachwissen.
4. Machen Sie es wie die Indonesier: Bleiben Sie immer freundlich und lächeln Sie viel.
5. Stellen Sie zu Ihren Geschäftspartnern, Arbeitskollegen und Mitarbeitern eine Vertrauensbasis her.
6. Bewahren Sie sich eine gesunde Skepsis und Vorsicht gegenüber vermeintlicher Freundlichkeit.
7. Zeigen Sie eine gesunde Mischung aus Autorität und Akzeptanz der kulturellen Verhaltensweisen.
8. Bleiben Sie ehrlich und authentisch.
9. Versuchen Sie nichts zu erzwingen und bleiben Sie immer flexibel.
10. Seien Sie geduldig und bringen Sie viel Zeit mit.

Best Practice

Erfahrungsbericht aus dem Reich der Mitte

Was wir aus unseren Projekten in China gelernt haben

China ist nicht nur weltweit größter Exporteur und besitzt die zweitgrößte Volkswirtschaft (hinter den USA), das Riesenreich produziert mittlerweile auch die meisten Fahrzeuge: 2015 betrug die Zahl ca. 25 Millionen, was einen Marktanteil von über 30% (siehe [Information des VDA](#)) ergab. Dennoch befindet sich die chinesische Wirtschaft im Umbruch: Aufgrund steigender Löhne werden arbeitsintensive Tätigkeiten zunehmend aus China verlagert, sodass der Status als "verlängerte Werkbank der Welt" bröckelt.

Die Regierung begegnet dem, indem sie das Planungsziel "Innovation" im aktuellen Fünfjahresplan noch stärker betont. Neu im bis 2020 geltenden Plan ist z.B. die Regelung, dass der Staat nun auch ausländische Unternehmen durch Steuererleichterungen fördert, wenn diese Forschung und Entwicklung betreiben (siehe [Meldung der AHK zur Veröffentlichung des 13. Fünfjahresplans](#)).

Als förderungswürdige Branchen nennt der Plan neben der Automobilwirtschaft – mit besonderer Betonung auf die Elektromobilität – Robotik, High-Tech-Maschinen- und Anlagenbau, Bio- und Medizintechnik sowie Luft- und Raumfahrt. Neben der Förderung lockt ausländische Unternehmen das Potential gut ausgebildeter Fachkräfte wie Ingenieure, Programmierer und Naturwissenschaftler: Jährlich verlassen mehr als 100.000 gut ausgebildete Forscher die Universitäten, aktuell gibt es mehr als eine halbe Million Programmierer.

Trend zu Entwicklungsprojekten

Aus den genannten Gründen besteht in den aufgezählten Branchen der Trend, vermehrt Entwicklungsprojekte in China abzuwickeln. Sind Sie als Expatriate (z.B. Projektleiter oder Werksleiter) oder als Programm-Manager in Deutschland mit chinesischen Projektmanagern an einem solchen Projekt beteiligt, sollten Sie die landesspezifischen Besonderheiten bei der Planung und Durchführung von Projekten berücksichtigen. Der vorliegende Beitrag stellt, basierend auf unseren Erfahrungen aus mehreren Projekten in der Automobilindustrie, wichtige kulturelle, organisatorische und bevölkerungsspezifische Rahmenbedingungen in China vor und liefert Ihnen Handlungsempfehlungen sowie Beispiele für Verbesserungsmaßnahmen.

Automotive weist die Richtung

China ist der größte Automobilmarkt der Welt, sodass jeder Automobilhersteller auch vor Ort vertreten sein will. Chinesen haben zudem teilweise andere Bedürfnisse (sie erwarten z.B. eine größere Befreiheit), was eine marktspezifische Entwicklung erfordert. Daher verwundert es nicht, dass mittlerweile alle großen deutschen Au-

Autor

Dr. Gerhard Graen



Dipl.-Ing., Interimsmanager für Planung, Umsetzung, Turnaround und Krisenmanagement

von Projekten, v.a. in den Branchen Automotive und Maschinenbau.

Kontakt: g.graen@gp-projektmanagement.de



Thomas Mooser

ist als Unternehmensberater vornehmlich in der Automobilbranche tätig, mit

Schwerpunkt u.a. auf internationale Projekte, seit 2011 in Projekten in China

Kontakt: t@mooser.fr

Mehr Informationen unter:
projektmagazin.de/autoren

tomobil-Hersteller Entwicklungszentren in China (z.B. Audi in Peking, BMW in Shenyang) besitzen. Im Rahmen des sogenannten "Global Sourcing" (globale Beschaffungsstrategie) werden zudem auch in China entwickelte und produzierte Bauteile weltweit versendet. Neben westlichen Firmen gibt es zudem viele lokale Hersteller, die neben der Teileproduktion verstärkt auch selbst Entwicklung betreiben.

Der letzte Kaiser

Kürzlich unterstützen wir im Auftrag des deutschen Vertriebsleiters über mehrere Wochen ein chinesisches Entwicklungsprojekt, das kurz vor dem Anlauf der Nullserienfertigung stand. Dieser chinesisch geprägte Zulieferer (nur der Geschäftsführer war Expatriate) gehört zu einem internationalen Konzern. Unser Einsatz sollte die Zufriedenheit des wichtigsten Kunden, eines großen deutschen OEMs, sicherstellen. Unser Ansprechpartner in Deutschland war der Portfoliomanager.

Gleich zu Beginn stellten wir mit Verwunderung fest, dass der Geschäftsführer viele Projektentscheidungen persönlich traf. Dazu ließ er sich wöchentlich vom Projektleiter in einstündigen Gesprächen informieren. Dies ermöglichte dem Geschäftsführer zwar häufig, eine Entscheidung zu fällen, bei komplizierteren Sachverhalten fehlten ihm jedoch oft Detailkenntnisse für ausgewogene Entscheidungen. Zudem verunsicherte diese Vorgehensweise den Projektleiter, da es in China nicht üblich ist, dass der Geschäftsführer Hierarchien überspringt und direkt mit den Projektleitern spricht.

Eskalationsprozess erarbeiten

Auf unsere Nachfrage stellte sich heraus, dass es sich dabei nicht um die favorisierte Regelung des Geschäftsführers handelte, er sich jedoch nicht die Zeit zum Ausarbeiten einer alternativen Regelung genommen hatte. Gemeinsam mit der Leiterin Projektmanagement definierten wir deshalb einen notwendigen, detaillierten Eskalationsprozess und erarbeiteten einen Entwurf für das Projektmanagementhandbuch.

Die erste Eskalationsstufe zur Lösung potentieller Probleme lag im Kreis der Abteilungsleiter, die zweite Stufe stellte die Eskalation ins Hauptquartier dar (Experten/Direktoren) und erst die dritte Stufe sah die Einbindung des Geschäftsführers vor. Darüber hinaus ließ sich der Geschäftsführer weiterhin wöchentlich in der Managementbesprechung über den Projektstatus informieren.

Zusätzlich definierten wir Eskalationskriterien, die eine Abgrenzung von der operativen Projektarbeit und kritischen Problemen (z.B. Risiko einer Meilensteinverschiebung durch fehlende Validierungen) ermöglichten.

Zeit & Management Attention

Die Einführung eines solchen mehrstufigen Eskalationsverfahrens erfordert einen Change-Management-Prozess, der nicht kurzfristig umsetzbar ist. Die Implementierung der neuen Prozesse dauert mindestens mehrere Monate und die Umsetzung der Veränderung sollte permanent überprüft werden. Die Erfahrungen aus der täglichen Arbeit mit dem neuen Prozess können gegebenenfalls in die Überarbeitung der Prozesse einfließen.

Zudem erfordert die Implementierung viel Unterstützung seitens des Top-Managements, um die Einhaltung der neuen Prozesse zu gewährleisten. Es kann z.B. passieren, dass beschlossene Änderungen der Verantwortlichkeiten in der Praxis nicht umgesetzt werden, was eine Eskalation an das Top-Management nach sich ziehen sollte.

Kurze Einführung in die chinesische Managementkultur

Der geschilderte Vorgang zeigt beispielhaft die Herausforderungen, die einem "westlich" geprägten Projektleiter in China begegnen. Die bei uns übliche Querschnittsfunktion, die der Projektleiter wahrnimmt und die sich horizontal durch die Organisation zieht, lässt sich nur schwer mit der in China stark ausgeprägten Vorgesetzten-Untergebenen-Beziehung mit hoher Machtdistanz vereinbaren (vgl. Hofstede, 1991. S. 14).

Hohe Machtdistanz, mächtige Linien

Die bei uns übliche Integration aller Beteiligten ins Projekt, bezogen auf Funktionen, Prozesse oder ganze Organisationen, steht daher im Kontrast zur hierarchischen Managementkultur Chinas. Die Führungskraft erwartet vom Mitarbeiter Loyalität und Gehorsam, der Mitarbeiter umgekehrt Schutz und Rücksichtnahme (angemessene Menschlichkeit, persönliche Loyalität) von der Führungskraft. Für die Mitarbeiter gilt also das Mantra, ihren Vorgesetzten (langfristig) zufriedenzustellen. Projektaufgaben, die möglicherweise außerhalb ihres Tagesgeschäfts liegen, stehen dazu manchmal in Konkurrenz.

Wo steht der Projektleiter?

Der Projektleiter nach westlicher Definition steht damit außerhalb der traditionellen chinesischen Beziehungskonstellation. Im Gegensatz zur deutschen Prozessorientierung sind chinesische Organisationen auf das Einnehmen einer hierarchischen Position ausgerichtet. Die Arbeit eines Projektleiters fokussiert sich auf das Managen von Prozessen und weniger auf das Führen von Mitarbeitern. Es gibt in China daher nur ein geringes Verständnis für eine Matrixorganisation.

Die Unterstützung des Projektteams durch deren fachliche Vorgesetzte ist vorteilhaft, aber Sie sollten möglichst sicherstellen, dass die eigentliche Projektverantwortung dem Projektleiter und seinem Team obliegt.

Risikofaktor Gesichtsverlust

Bei einem anderen Projekt, einem deutsch-chinesischen Joint Venture, beklagte das deutsche Projektteam mangelnde Unterstützung von Seiten ihrer chinesischen Kollegen. Z.B. erhielten sie nur selten Antwort auf ihre E-Mails und in Telefonkonferenzen fehlte die chinesische Seite meistens komplett. Regelmäßige Meetings vor Ort in Deutschland oder China gab es nicht.

Bei der Analyse des Projekts vor Ort in China stellte sich schnell heraus, dass der Projektleiter es versäumt hatte, das chinesische Projektteam zu legitimieren und das Verhältnis zum deutschen Team klar zu regeln. Es fehlte ein Organigramm mit allen Teammitgliedern (das vorhandene umfasste nur das Kernteam) sowie eine eindeutige Regelung der Rollen für die einzelnen Teammitglieder.

Mails beantworten – darf ich das?

Viele Teammitglieder wussten nicht, ob sie auf E-Mails oder Besprechungseinladungen überhaupt antworten durften und befürchteten, etwas gegen die Interessen ihres Vorgesetzten zu tun. Die Angst, etwas falsch zu machen und das Gesicht zu verlieren war so groß, dass niemand den Vorgesetzten darauf ansprach.

Nachdem alle Teammitglieder die notwendigen Befugnisse zur Mitarbeit im Projekt hatten und dies mittels einer überarbeiteten Projektorganisation einschließlich Rollenbeschreibungen dokumentiert war, verbesserte sich die Zusammenarbeit spürbar.

Alarmsignal Funkstille

Wie oben bereits angedeutet, ist die Berücksichtigung der Organisations-Hierarchie ein wichtiger Faktor für den Projekterfolg in China. Dass diesbezüglich etwas im Argen liegt, erkennen Sie daran, dass auf der chinesischen Seite Schweigen und Nichtstun herrscht. Wenn ein Projektmitglied nicht antwortet, sollten Sie sich daher fragen, ob es überhaupt mit dem Kernteam sprechen kann oder darf.

Wir empfehlen daher, in einer solchen Situation zunächst umfassend abzuklären, wer im Einzelnen am Projekt beteiligt ist und etwas zum Projekterfolg beitragen kann. Nach der entsprechenden Stakeholderanalyse ist anschließend die Rolle des Teammitglieds zu definieren und in der Organisation zu kommunizieren (z.B. in Form eines Organisationscharts).

Persönliche Beziehung aufbauen

Bei unserem Kunden gab es bei seinen chinesischen Entwicklungsprojekten Kundenreklamationen hinsichtlich fehlender Termineinhaltung und mangelnder Qualität. Unser Auftrag lautete, die Schwachstellen der Projektorganisation zu finden und Verbesserungsvorschläge zu erarbeiten. Ohne persönliche Beziehungen ist dies in der Kürze der Zeit (unser Einsatz war auf knapp zwei Monate begrenzt) in China jedoch nicht möglich. Dementsprechend dienten unsere ersten Gespräche mit den chinesischen Projektbeteiligten lediglich dem Abstecken von Positionen; in einen konstruktiven Dialog traten sie mit uns erst nach dem Beginn unserer "Sozialisation".

Den Stellenwert der persönlichen Ebene verdeutlicht die nach wie vor große Bedeutung von Guanxi – damit ist das Netzwerk persönlicher Beziehungen gemeint – für langfristigen Erfolg (siehe Yang 2011, S. 164). Wir haben jedoch die Erfahrung gemacht, dass auch der schnelle Aufbau einer persönlichen Beziehung zu Projektteammitgliedern und Key-Stakeholdern, wie z.B. Geschäftsführern oder Abteilungsleitern (Stichwort Ressourcenfreigabe), die erfolgreiche Durchführung eines Projekts entscheidend begünstigt. Der Beziehungsaufbau diente daneben auch zur Gewinnung von Informationen für die bereits erwähnte Stakeholderanalyse.

Die in Deutschland als normal geltende, klare Trennung zwischen beruflichem und privatem Handeln, ist in China weniger scharf. Dort ist motivierte Mitarbeit nicht durch Formalismen sichergestellt und eine Aufgabe kann aufgrund privater Befindlichkeiten liegen bleiben. Aus diesem Grund sollten Sie als Projektleiter bereit sein, in die persönliche Beziehung zu chinesischen Projektbeteiligten zu investieren.

! Da sich Chinesen ihrer Führungskraft aus der Linie stark verpflichtet fühlen, befinden sich Projektleiter daher immer in einer eher schwachen Position. Durch den Aufbau einer persönlichen Beziehung erhöhen sie die Loyalität ihrer Person und damit dem Projekt gegenüber.

Gemeinsame Teamabende

Beziehungsaufbau geschieht jedoch nicht über Nacht. Die Einladung zu einem "Feierabendbier" ist z.B. das Ergebnis eines längeren Prozesses. Da uns die Zeit fehlte, auf solche Einladungen zu warten, veranstalteten wir selbst wöchentlich gemeinsame Abendevents: Wir gingen regelmäßig mit den Mitarbeitern der Projektmanagement-Abteilung zum Essen, manchmal schloss sich daran noch der Besuch einer Karaokebar an.

Insbesondere die Teambildung (Bonding) beim gemeinsamen Essen und Trinken erfüllt eine wichtige Funktion. Ein Abendessen hat nicht den Zweck, Geschäftliches zu besprechen, sondern eine private Beziehung aufzubauen und zu vertiefen.

Geschäftsthemen sind bei einem Abendessen allenfalls zum Dessert willkommen. Falls Sie dringend etwas ansprechen wollen, üben Sie sich also bis dahin in Geduld. Primär gilt es, gemeinsam einen harmonischen Abend zu verbringen und sich dem anderen zu öffnen. Vermitteln Sie einen offenen und authentischen Eindruck und halten sich an die chinesischen Gepflogenheiten, können Sie bei Chinesen stark punkten.

Tischetikette beim Essen

Zu den ungeschriebenen Gesetzen gehört es, dass die Sitzordnung als Spiegelbild der hierarchischen Ordnung fungiert. Bei einer Einladung sollten Sie daher warten, bis Ihnen ein Platz zugewiesen wird. Als Ausländer ist es gut möglich, dass Sie einen Ehrenplatz nahe des obersten Managers erhalten. Wurden Sie "gesetzt", können Sie den Platz nicht mehr wechseln. Als Gastgeber können Sie wichtige Stakeholder dazu auffordern, in Ihrer Nähe Platz zu nehmen.

Anders als bei uns wird in China meist für den gesamten Tisch bestellt und geteilt. Die Speisen stehen häufig in der Mitte auf einer drehbaren Platte und werden im Verlauf des Abends immer wieder gedreht, sodass jeder nach seinem Geschmack zugreifen kann. Beziehungspflege kann daher nur über Trinken erfolgen, aber dazu später mehr.



Bild 1: In Restaurants in China stehen die Speisen häufig auf einem drehbaren Glasteller.



Bild 2: Typische chinesische Delikatessen: Feuertopf und Gänsehäule (rechts).

Sollte Ihnen etwas nicht schmecken, können Sie es liegen lassen und sich anderen Gerichten zuwenden. Häufig werden Speisen und Getränke nur aus symbolischen Gründen ausgewählt, um dem Anlass gerecht zu werden. Beim Besuch eines Ausländers landet so manch teure Delikatesse auf dem Tisch, um dem Gast eine Ehre zu erweisen. Sicherlich freuen sich die Gastgeber, wenn Sie als Ausländer lokale Delikatessen mögen, die Chinesen respektieren aber, wenn man einen anderen Geschmack hat, sodass Sie nicht gezwungen sind, alles zu probieren.

Ganbei!

Einen besonders hohen Stellenwert genießt das gemeinsame Trinken: Der Ruf "Ganbei!" (Trink aus! – in einem Zug austrinken als Zeichen der Verbundenheit) ist Teil eines jeden ausgelassenen Abendessens und bestärkt das "Bonding" mit seinem Gegenüber und dem Team. Es wird gemeinsam getrunken und auch als Ausländer sollten Sie anderen zuprosten. Spätestens beim gemeinsamen Karaoke-Singen ist "das Eis gebrochen" und ein harmonisches Miteinander besiegelt.

Der Stellenwert der Tradition des gemeinsamen Essens und Trinkens kann man kaum überschätzen: Nicht nur gibt es allen die Möglichkeit, sich gegenseitig einschätzen zu lernen und die Beziehungen zu vertiefen, es führt auch zu wahrnehmbaren positiven Effekten im Projekt. Bislang scheinbar unmotivierte Mitarbeiter werden auf einmal wieder bei der Sache sein, verfahrenere Konfliktsituationen lösen sich unerwartet und so manch ein ins Stocken geratener Geschäftsabschluss wird bei einem Abend im Restaurant besiegelt.

Vor allem für schwierige Projekte kann ein Beziehungsmanagement von Vorteil sein. Stellen Sie sich daher im Vorfeld eines Abendessens die Frage, mit welchen Personen Sie zur Sicherstellung des Projekterfolgs die Beziehung vertiefen sollten. Sofern Sie die Wahl haben, versuchen Sie einen Platz in der Nähe dieser wichtigen Stakeholder zu erhalten und mittels direktem Zuprosten bzw. "Ganbei" Beziehungen zu vertiefen – Unterhaltung über Themen außerhalb der Firma nicht vergessen!

Bejahren heißt nicht immer verstanden

Im Rahmen eines anderen Mandats hatten wir die Möglichkeit, ein globales Programm mit Teilprojekten in Deutschland sowie in China zu begleiten. Es gab regelmäßige Telefonkonferenzen auf Englisch zwischen der deutschen Zentrale und dem chinesischen Entwicklungszentrum.

Dort besprachen die Projektleiter anhand einer Offene-Punkte-Liste die anstehenden Themen. Neben der offiziellen englischen Kommunikation fanden in diesen Telefonkonferenzen nebenbei auch häufig Diskussionen auf Deutsch statt. Die chinesischen Projektleiter verfügten laut ihren Qualifikationsprofilen über einige Deutschkenntnisse. Allerdings stellten sie nie Verständnisfragen und auch ihre Antworten auf Fragen zu Statusinformationen suggerierten, dass alle Parteien ein ähnliches Verständnis besaßen. Eigentlich hätten wir erwarten können, dass die Deutschkenntnisse unserer Geschäftspartner vor allem auf dem Papier Bestand hatten, nur ließen wir uns von deren höflicher Zustimmung und ihrem Nicken täuschen. In Wahrheit hatten sie kaum etwas verstanden.

Aber auch aus der auf Englisch geführten Diskussion resultierten Missverständnisse, die teilweise dazu führten, dass Prüfergebnisse beim Kunden wegen fehlender Hintergrundinformationen falsch interpretiert wurden. Zu einem anderen Zeitpunkt wiesen die Chinesen darauf hin, dass sie Versuche unternommen hatten, die zu einer Bauteiländerung hätten führen können. Bei den Deutschen schrillten daraufhin die Alarmglocken und sie interpretierten den Hinweis falsch,

gingen davon aus, dass die Chinesen diese Änderungen bereits vorgenommen hätten. Daraufhin begannen sie eine Diskussion über die Befugnisse zur Änderung der Konstruktionszeichnung – keine der Parteien klärte den Status von Konstruktionszeichnung und Änderungsantrag. Es fehlte das Verständnis für die Probleme der anderen Partei.

Defizite bei Sprachkenntnissen

Eine Analyse der Telefonkonferenzen ergab, dass es mehrere Ursachen für die Kommunikationsprobleme gab, z.B. die Sprachbarriere. Diese stellt bei der Arbeit in China nach wie vor ein großes Problem dar. U.a. auch weil in deutschen Unternehmen viele Dokumente ausschließlich auf Deutsch vorliegen. Zudem sprechen nur wenige Chinesen sehr gutes bis gutes Deutsch und die Wenigen, die es können, sind auf dem chinesischen Arbeitsmarkt dementsprechend heiß begehrt und teuer. Umgekehrt sind chinesische Sprachkenntnisse bei deutschen Mitarbeitern weiterhin äußerst selten.

Auch die Englischkenntnisse sind auf beiden Seiten ausbaufähig. Unserer Erfahrung nach haben die chinesischen Mitarbeiter hier besonders beim Thema Fachbegriffe Defizite. Die deutschen Mitarbeiter dagegen neigen manchmal dazu, ein "Denglisch" zu verwenden. Um aus der Sprachbarriere resultierende Missverständnisse zu verhindern, empfehlen wir die Klärung zentraler Begriffe in einem Projekt-Glossar oder Wiki.

Mehrsprachiges Wiki einrichten

Auch unserem Kunden empfehlen wir, ein eigenes Wiki in englischer, deutscher und chinesischer Sprache für grundlegende Fachbegriffe und Abkürzungen aufzubauen. Beispielsweise nutzen chinesische OEMs statt dem sonst üblichen Internationalen Materialdatensystem (IMDS) als Produktdatenmanagement-Plattform mit dem CAMDS (China Automotive Material Data System) ihr eigenes System.

Übersetzer helfen kurzfristig, englisch langfristig

Mittel- bis langfristig empfiehlt es sich, die Kommunikation konsequent auf Englisch zu führen und die Mitarbeiter entsprechend fortzubilden. Für die Übergangszeit haben wir unserem Kunden empfohlen, einen Übersetzer einzustellen. Bei dessen Einstellung sollte nicht nur auf Zertifikate geachtet werden, sondern auch hinterfragt werden, inwieweit technisches Verständnis vorhanden ist. Der Übersetzer kann so im Rahmen seiner Tätigkeit auch in die Projektarbeit eingebunden werden und das Projektteam unterstützen.

! Wir erkannten die mangelnden Fremdsprachen-Kenntnisse der chinesischen Kollegen u.a. deswegen so spät, weil sie, kulturell bedingt, nie nachfragten und unsere Fragen stets bejahten, auch wenn sie nicht alles verstanden. Wieder war die Angst vor Gesichtsverlust die Ursache.

Mangel an Erfahrung

Kommunikationskompetenz basiert neben Fremdsprachen-Kenntnissen auf Wissen, Erfahrungen und Erkenntnissen, die jeder in unterschiedlicher Art und Weise sowie Umfang gesammelt hat; bezogen darauf wird das Gehörte interpretiert. Eine Analyse der Teilnehmer an den Telefonkonferenzen offenbarte hier einen signifikanten Unterschied zwischen den deutschen und den chinesischen Projektleitern: Letztere verfügten über viel geringere

Erfahrung, sie waren durchschnittlich zehn Jahre jünger (ca. 30 Jahre alt) und ihre Betriebszugehörigkeit betrug im Durchschnitt nur ein Jahr, während die Deutschen durchschnittlich seit acht Jahren im Unternehmen waren.

Das geringe Durchschnittsalter spiegelt einen generellen Trend wider: Projektmanagement wird von vielen jungen Chinesen häufig als Sprungbrett gesehen, über das sie sich für besser bezahlte Tätigkeitsfelder empfehlen können, z.B. im Qualitätsmanagement. Wie empfehlen daher bei der Zusammenarbeit mit chinesischen Teams darauf zu achten, dass jedes zumindest über einen erfahrenen Mitarbeiter oder einen Expatriate verfügt, der die mangelnde Erfahrung im Team ausgleicht.

Neues Jahr, neues Glück

Die geringe Betriebszugehörigkeit resultiert zum Teil aus geringer Loyalität gegenüber dem Unternehmen, die Mitarbeiter vor allem bei höheren Gehaltsangeboten schnell wechseln lässt. Insbesondere nach dem chinesischen Neujahrsfest (2017 am 28. Januar) forcieren Mitarbeiter häufig auch beruflich einen Neustart und es kommt zu vielen Kündigungen.

Um eine Kündigungswelle um das Neujahrsfest ausschließen zu können, empfiehlt es sich, zum einen mindestens marktübliche Gehälter zu zahlen und zum anderen Mitarbeitern auch Perspektiven für die Zukunft im Unternehmen aufzuzeigen und regelmäßig in die persönliche Beziehung zu investieren, z.B. mit Events.

Verständnis abfragen

Zur Sicherstellung eines einheitlichen Verständnisses sollten Sie, die Mitarbeiter aus China bitten, ihr Verständnis zu den einzelnen Sachthemen in eigenen Worten zu beschreiben. In dem beschriebenen Projekt konnten wir, mit Hilfe von (aus verschiedenen Perspektiven gestellten) Verständnisfragen, Lücken im Hintergrundwissen aufdecken und daraus resultierende Missverständnisse ausräumen. Zudem diskutierten wir Probleme intensiver, als es in einem rein deutschen Team geschehen wäre, auch dies um Wissenslücken zu schließen.

Spielregeln festlegen

In einer phasenweise hitzig geführten Telefonkonferenz stießen wir auf weitere kulturelle Unterschiede und Verhaltensmuster, die die Zusammenarbeit belasteten. Die deutschen Projektbeteiligten führten die Diskussion teilweise emotional und erhoben häufig ihre Stimme. Die jungen Chinesen verwirrte dies zunehmend und sie vermissten sicher einen wertschätzenden Umgang (worin man ihnen eigentlich nur beipflichten kann). Chinesen sind im Regelfall stärker Harmonie bedürftig, sodass sie nur bedingt Verständnis für emotionale Reden besitzen.

Teams arbeiten nur so gut, wie die Mitglieder eingebunden sind und deren Identifizierung mit der Gruppe ist. Ein Schlüssel zum Teamerfolg ist daher die interne Kommunikation, die von dem Verhalten der einzelnen Mitglieder geprägt wird. Da in China und Deutschland unterschiedliche Werte und Kulturen vorherrschen, ist es vorteilhaft, den Umgang miteinander anhand von Spielregeln zu definieren.

Spielregeln sollten die Teammitglieder gemeinsam erarbeiten und dabei vor allem die Punkte

- Organisation,
- gegenseitiger Umgang,
- Weg zur Lösungsfindung,
- Art der Kommunikation

klären (siehe für weitere Anregungen den Beitrag "[Spielregeln sichern eine erfolgreiche Zusammenarbeit](#)", Projektmagazin 20/2002).

Unerfahrenheit begegnen

In Deutschland bestehen häufig Strukturen, die sich über Jahre entwickelt und (mehr oder weniger) bewährt haben. Daher sind dort mit erfahrenen Mitarbeitern Prozesse auch ohne detaillierte Beschreibung möglich. In den oft relativ jungen chinesischen Unternehmen fehlen solche Strukturen meistens. Es ist häufig zu wenig Erfahrung vorhanden, um z.B. nur knapp beschriebene Prozesse effizient ausführen zu können. Verschärfend kommt hinzu, dass selbst in der universitären Ausbildung in China wenig Fokus auf selbstständiges Handeln gelegt wird.

Prozess mit Reifegrad 1

Bei einem unserer Kunden lernten wir z.B. einen Prototypenprozess kennen, der keiner war. Es gab keine Beschreibungen, Festlegung von Verantwortlichkeiten oder detaillierte Arbeitsanweisungen. Der Kunde bestellte Prototypenteile und der Projektleiter versuchte Teile produzieren zu lassen. Der "Leidensdruck" resultierte aus dem Druck vom Kunden hinsichtlich der Teilelieferung sowie vom Management hinsichtlich möglicher Reklamationen und war daher beim Projektleiter am größten, denn für Prototypenteile fühlte sich sonst niemand verantwortlich, sodass der Projektleiter mehr Zeit mit der Teileverfolgung (bis zu 40% seiner Zeit) als beim Kunden verbrachte. Er fungierte hier nicht nur als "Terminjäger", sondern "trug" auch den Auftrag durch die Fertigung. Das für China typische hierarchische System erforderte viele Unterschriften und der Projektleiter musste teilweise auch Aufgaben des Qualitätswesens hinsichtlich Durchführung von Validierungen übernehmen.

IMV statt TEAM

Gemeinsam mit allen Beteiligten definierten wir einen Prozessablauf, erstellten Arbeitsanweisungen und klärten vor allem das Thema Verantwortlichkeiten. Die Anwesenheit beim Kunden und die Kundenzufriedenheit konnten wir mit diesem detailliert geregelten Prototypenprozess deutlich erhöhen. Beispielsweise mussten Projektleiter dank definierter Ablageplätze Teile nicht mehr suchen und mit dem Kunden vereinbarte Liefertermine konnten eingehalten werden. Einen wichtigen Erfolgsfaktor stellte die eindeutige Regelung der Verantwortlichkeiten dar: Wo früher "Team" für das Motto "Toll ein Anderer macht's!" stand, herrscht nun eine IMV-Matrix (Information, Mitarbeit und Verantwortlichkeit).

Kochrezept an die Hand geben

In einem anderen Projekt durften wir das Projektteam zu einem Kundenbesuch begleiten. Schon im Vorfeld fanden wir heraus, dass es keinerlei Agenda oder Planung für den Termin gab. Als einziges Ziel war definiert, vor Ort

herauszufinden, was der Kunde wollte. Der Termin verlief entsprechend: Der Kunde diktierte mit seinen Fragen weitestgehend das Gespräch, die Teammitglieder konnten seine Fragen nicht hinreichend beantworten und auch keine Dokumente vor Ort einsehen – der Kunde eskalierte.

Für das sehr junge Projektteam erarbeiteten wir anschließend einen detaillierten Kundenbesuchsplan mit Agenda, Vor- und Nachbearbeitung. Dieser Prozessablauf wurde gut angenommen und das Projektteam führte selbstständig weitere Optimierungen durch.

Detaillierte Beschreibungen

Es ist notwendig, auf die oben genannte Besonderheit der chinesischen Ausbildung zu reagieren und die Projektmanagement-Methoden dem anzupassen. Ein detaillierter Projektplan, der nach Möglichkeit alle Schritte unterbricht und beschreibt, kann vielen Missverständnissen und Problemen im Projekt vorbeugen. Insbesondere Aufgaben, die für Teammitglieder Neuland bedeuten, sollten Projektleiter ausführlich erläutern.

Entspanntes Verhältnis zu Terminen

Eine weitere chinesische Besonderheit betrifft den Umgang mit Terminen. Chinesen besitzen ein entspannteres Verhältnis zu Deadlines als die Deutschen. Im Rahmen der Projektbegleitung hatten wir uns intensiver mit dem Terminplan auseinandergesetzt. Der Produktionsanlauftermin (SOP) nahte, sodass wir Termine hinterfragten und dies auch beim Besuch eines chinesischen Lieferanten taten, der kurzfristig Detailänderungen durchführen musste. Wir stellten fest, dass die Beschaffungszeit für Vormaterial in der allgemeinen Terminplanung nicht berücksichtigt war, was den SOP gefährdete.

In der deutschen Automobilindustrie ist die Verschiebung des Serienanlaufes ein Tabu und der Lieferant muss sämtliche möglichen Aktivitäten einleiten, um den Termin einzuhalten. Chinesen dagegen würden diesen Termin wenn nötig verschieben (vgl. J. Huang, 2005, S. 200). Im beschriebenen Fall war die Beschaffungszeit von Stahlblech-Vormaterial kürzer als in Deutschland, sodass erfolgversprechende Maßnahmen zur Einhaltung des SOP eingeleitet werden konnten.

Kleinteiliger Terminplan

Es ist vorteilhaft, den Terminplan um alle relevanten Meilensteine zu erweitern (Verantwortlichkeit: Qualitätsmanagement, Template im übergeordneten Produktentstehungsprozess – PEP bzw. Projektmanagementhandbuch) und die Einhaltung der Termine (Verantwortlichkeit: Projektleiter) zu verfolgen. Im Einzelnen sollte der Projektleiter frühzeitig nachfragen, inwieweit alle Aktivitäten im Plan sind, um die Termine im Detail zu kontrollieren.

Fazit

In diesem Beitrag haben wir basierend auf unseren Erfahrungen problematische Projektsituationen beschrieben und mögliche Lösungsvorschläge aufgezeigt. Bei einer Kooperation auf Augenhöhe sollten ausländische Projektleiter persönliche, kulturelle und formale Aspekte berücksichtigen, die in jedem Projekt individuell abgeklärt werden müssen. Folgende Aspekte halten wir für entscheidend:

- Begegnen Sie dem hierarchisch geprägten chinesischen System mit der eindeutigen Regelung von Rollen und Verantwortlichkeiten. Auf der anderen Seite können Sie sich zunutze machen, dass das Organisationssystem flexibler ist als z.B. in Deutschland.
- Bauen Sie zwischenmenschliche Beziehungen zu Key-Stakeholdern (identifizieren mittels Stakeholderanalyse) sowie den Mitgliedern des Kernteams auf, z.B. durch Events, wie gemeinsame Abendessen.
- Stellen Sie sicher, dass ein gemeinsames Verständnis vorliegt, indem Sie Sprachbarrieren abbauen und bei kritischen Punkten das Verständnis von Problemstellungen abprüfen.
- Investieren Sie in Struktur und Methodik, um Defizite bei der Erfahrung und dem kritischen Denken von Mitarbeitern auszugleichen. Erstellen Sie z.B. detaillierte Beschreibungen von Prozessen (Arbeitsanweisungen) und Organisationscharts mit Rollenbeschreibungen.

Für uns als Berater aus Deutschland stellt Projektarbeit in China aus mehreren Gründen eine interessante Herausforderung dar. Zum einen weil wir bei jedem Projekteinsatz viel über den Umgang mit Menschen aus einem anderen Kulturkreis lernen, was uns – hinsichtlich der fortschreitenden Globalisierung – generell sensibilisiert und als Rüstzeug für Projekte in anderen Ländern dient. Es hat uns aber auch viel Spaß bereitet die jungen und hochmotivierten chinesischen Teams zu unterstützen.

Literatur

- Hofstede, Geert: Cultures and organizations: Software of the Mind, McGraw-Hill, London 1991
- Huang, Joanne: **Unternehmensführung und Projektmanagement in China**, Symposion Verlag, Düsseldorf 2015
- Yang, Fang: **The Importance of Guanxi to Multinational Companies in China**, Asian Social Science, Vol. 7, No. 7, 2011

Lesen Sie zu China auch in unserem Blog:

› **Megaprojekt Seidenstraße: Wie China den alten Mythos zur neuen Schlagader des Welthandels macht**

Zur Wiederbelebung der Seidenstraße hat China ein gigantisches Programm aufgesetzt. Erfahren Sie, welche Chancen dies projekterfahrenen Partnern in Europa eröffnet [...]

Best Practice

Kulturelle Unterschiede und ihre Auswirkungen meistern

Internationaler Projekterfolg – Chinesische Flexibilität trifft auf deutsche Gründlichkeit

Deutschland erhält weltweit (nach Großbritannien) die höchste Summe an Direktinvestitionen aus China. Zwischen 2000 und 2014 belief sich die Summe auf insgesamt 6,9 Milliarden Euro. Anders als in anderen Ländern, in denen starke Schwankungen im Investitionsvolumen zu verzeichnen waren, sind die Investitionen chinesischer Unternehmen in Deutschland seit 2011 kräftig gestiegen und liegen seitdem relativ stabil bei ein bis zwei Milliarden Euro im Jahr. Mehr als 65% der chinesischen Investitionen gingen in die Bereiche Automotiv, sowie Industrie- und Anlagentechnik (siehe Mercator Institute for China Studies, 2015; siehe auch Textkasten).

Uns ist bewusst, dass manch einer die chinesischen Investitionen in Hochtechnologiebranchen, in denen deutsche Unternehmen zur weltweiten Spitze zählen, im Zusammenhang mit der "Made in China 2025"-Strategie skeptisch betrachtet (siehe Bericht im Deutschlandfunk). Das chinesische Engagement eröffnet jedoch viele Chancen, die Unternehmen hierzulande nutzen sollten.

Um sich darauf einzustellen, sollten Projektleiter ihre (deutsche) Sichtweise um die chinesische erweitern. Den damit verbundenen Herausforderungen – sei es auf europäischem oder asiatischem Boden – widmet sich der vorliegende Fachbeitrag. Unser breiter, 15-jähriger Erfahrungsschatz in der deutsch-chinesischen Projektarbeit bildet die Grundlage der folgenden Fallbeispiele. Mit den daraus abgeleiteten, praktischen Handlungsempfehlungen wollen wir Sie dabei unterstützen, Ihre deutsch-chinesische Projektarbeit zum Erfolg zu führen.

Die PM-Standards auf den kulturellen Kontext anpassen

In den vergangenen Jahrzehnten entwickelten sich zahlreiche Projektmanagement-Standards (z.B. PMBOK® Guide, 2013; ISO21500:20112). Die gängige Projektmanagement-Literatur beschäftigt sich in erster Linie mit der Etablierung der Standards und der zugehörigen Prozesse. Der Faktor Mensch wird hier zu häufig vernachlässigt: Wir haben in unserer Praxis immer wieder beobachtet, wie Prozesse und Standards an ihre Grenzen kommen, weil die Umsetzung durch Projektbeteiligte aufgrund unterschiedlicher und nicht kommunizierter Erwartungen und Maßstäbe nicht oder nur teilweise erfolgt. In internationalen Projekten entstehen hier Missverständnisse vor allem deshalb, weil kulturelle Werte und Normen auf den ersten Blick nicht sichtbar sind.

Autorinnen



**Kathrin
Neunteufel-Steyer**

Leitet das China Desk einer Unternehmensberatung.

Kontakt: kathrin.neunteufel-steyer@vispiron.de



Dr. Andrea Hanebuth

Unternehmensberaterin in internationalen Projekten im Automobilbereich.

Kontakt: andrea.hanebuth@vispiron.de

Mehr Informationen unter:
projektmagazin.de/autoren

Hilfe, die Chinesen kommen nach Deutschland!

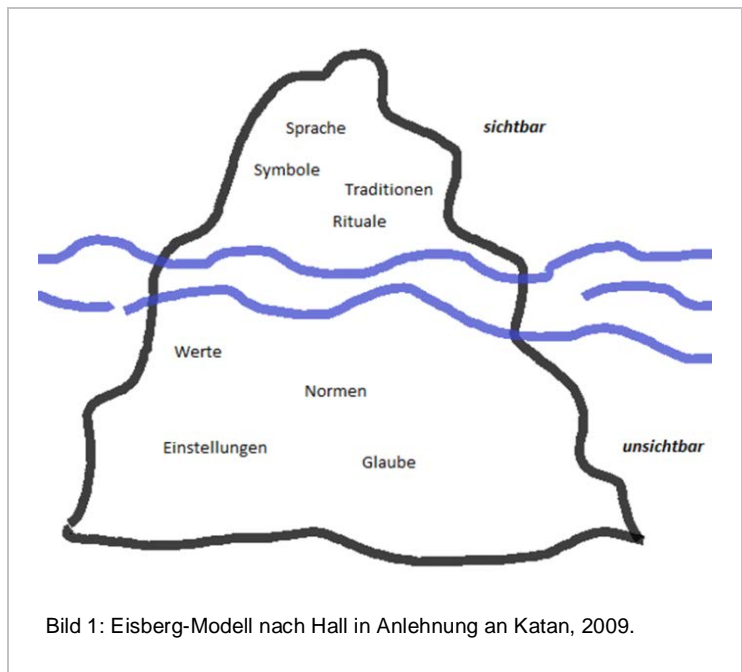
Chinesische Investoren verfolgen in Deutschland unterschiedliche Strategien, die von der Gründung eigener Niederlassungen über Kapitalbeteiligungen bis zur vollständigen Übernahme von deutschen Unternehmen reichen. In ganz Deutschland sind nach vorsichtigen Schätzungen ca. 800 bis 2.000 chinesische Unternehmen aktiv. Allein in Bayern sind derzeit mehr als 250 chinesische Unternehmen tätig, vor allem in den Bereichen Maschinenbau, der Automobilindustrie, Informations-, Kommunikations- und der Medizintechnik (Hübschle, 2016).

Bekannte Unternehmen sind Huawei Technologies Düsseldorf GmbH sowie ZTE Deutschland GmbH, die beide mit eigenen Niederlassungen - Huawei sogar mit einem Forschungs- und Entwicklungszentrum – am Standort München vertreten sind. Der chinesische Solarzellenhersteller Yingli Solar hat sogar seinen Europasitz in München und ist seit Anfang 2011 einer der Premium Partner des FC Bayern München. Ein prominenter Fall chinesischer Investitionen ist ebenfalls die Mehrheitsbeteiligung des Haushaltsgeräteherstellers Midea an dem Roboterhersteller Kuka im vergangenen Jahr.

Wie im Eisberg-Modell nach Hall bezogen auf die Unternehmenskultur veranschaulicht, gibt es sichtbare und unsichtbare Elemente, wobei die unbekannten, verborgenen Elemente ein größeres Volumen einnehmen als die sichtbaren. Verborgen sind Verhaltensmuster, Wertevorstellungen und Ansichten, welche die Basis für sichtbare Symbole, Rituale etc. bilden und diese konstant beeinflussen (MacGregor et al. 2005). Aber genau diese unsichtbaren Aspekte sind verantwortlich für Missverständnisse und Schwierigkeiten in der internationalen Projektarbeit.

Die jeweiligen Unterschiede zu verstehen, Erwartungen zu formulieren und diese innerhalb des Teams zu kommunizieren ist die größte Herausforderung für Projektleiter multinationaler Teams (Schwalbe, 2015). Die Basis der Herausforderungen liegt in den vielfältigen Normen, Werten und Einstellungen, wie auch im Eisbergmodell veranschaulicht (siehe Bild 1).

Wie wir in unseren Projekten feststellen konnten, ist der Einfluss der kulturellen Unterschiede in den Bereichen Zeit-, Qualität- und Stakeholdermanagement besonders groß. Im Folgenden werden wir daher an Hand von Beispielen aus unserem Projektgeschäft diese drei Bereiche beleuchten. (Die Beispiele sind bewusst so gewählt, dass kulturelle Unterschiede besonders deutlich werden. Uns ist bewusst, dass wir generalisieren, um typische Verhaltensweisen zu beschreiben. In der Praxis kommt es immer wieder zu Abweichungen von diesem Verhalten.)



Zeitempfinden – Alles ist relativ

Den meisten Chinesen dienen Zeitpläne hauptsächlich zur Orientierung. In unseren Projekten gelang es uns selten, trotz mehrfacher Nachfrage bei chinesischen Teammitgliedern, Ergebnisse zum vereinbarten Zeitpunkt zu erhalten. Zwar signalisierten die Teammitglieder einen grünen Status, lieferten jedoch keine Zwischenergebnisse mit dem zugesicherten Stand. Und wenn doch, sind diese häufig unvollständig oder qualitativ schlechter als von deutscher Seite erwartet.

Hieraus lässt sich ableiten, dass die Bedeutung von festen zeitlichen Terminen in China anders bewertet wird als in Deutschland. Sicher, auch in China gibt es Projektmanagement-Zertifizierungen – aber die Praxis sieht anders aus. Die Gründe liegen in tiefgehenden kulturellen Unterschieden und lassen sich nicht durch Standardisierung ausräumen.

Gegensätzliche Kulturen – polychron vs. monochron

Die Einstellung zur Dimension Zeit wird in asiatischen Ländern (außer Japan) anders bewertet als in Deutschland. Es lohnt sich, hierzu die Forschungen von Trompenaars, Hall oder die Globe Studie zu betrachten. Diese definieren die chinesische Kultur als "polychron". Deren Mitglieder arbeiten gleichzeitig an mehreren Aufgaben und handhaben Termine flexibel. Deutschland dagegen zählt zu den "monochronen" Kulturen, in denen Tätigkeiten nacheinander und schrittweise erledigt werden. So lässt sich der Terminplan im Projekt Schritt für Schritt abarbeiten (Hall, 1990).

Beispiel Zeitmanagement – Abwarten und Tee trinken

Vor ein paar Jahren führten wir ein Training zum Thema Qualitätsmanagement bei einem Kunden in Shanghai durch. Mit dem chinesischen Ansprechpartner des Kunden hatten wir vereinbart, dass dieser uns den Raum für das Training bereits am Vortag zur Verfügung stellt, damit wir nach unserer Ankunft noch letzte Poster aufhängen sowie Werbematerial für die Teilnehmer verteilen konnten.

Nach unserer Ankunft in der Stadt um 10 Uhr morgens erkundigten wir uns bei einer Angestellten des Hotels nach dem Zustand unseres Raums. Zu unserer Überraschung wurde dieser gerade noch benutzt. Als wie verabredet um 13 Uhr der Ansprechpartner des Kunden kam, war der Raum frei, aber statt der vereinbarten Gruppenarbeitstische für 25 Personen stand lediglich ein einzelner großer, runder Tisch in der Mitte des Raums – unbrauchbar für das Training – und kein einziger Stuhl. Unser Ansprechpartner wurde sichtlich nervös, weil der Raum bis zum Beginn des Trainings am nächsten Morgen um 9 Uhr vorbereitet sein musste.

Er erkundigte sich beim Hotelmanager, bis wann der Raum fertig sein würde. Dieser schätzte, der Raum würde in ca. einer Stunde fertig sein. Also warteten wir ab und tranken in der Lobby Tee. Als wir zwei Stunden später noch immer nichts vom Hotelmanager gehört hatten, warfen wir einen Blick in unseren Raum – er war unverändert. Auf erneute Nachfrage beim Hotelmanager erhielten wir lediglich die vage Auskunft, dass es "noch etwas dauern könnte". Also setzten wir uns wieder und tranken Tee. Weitere zwei Stunden passierte nichts.

Schöne Stühle

Dem chinesischen Kollegen war das Ganze zunehmend peinlich, weil von unserer Seite er für die Raumorganisation verantwortlich gewesen war. Er fragte also nochmals nach, mit dem altbekannten Ergebnis: Es dauere nicht mehr lange. Außerdem bekamen wir die neue Information, dass die Stühle "vom anderen Ende der Stadt" hergebracht werden sollten, weil dem Hotelmanager die im Hotel befindlichen Stühle nicht schön genug waren. Wir waren beunruhigt, denn in einer Metropole wie Shanghai sind die Entfernungen gewaltig und auf Grund des mittlerweile einsetzenden Feierabendverkehrs konnte der Transport lange dauern.

Als um 19 Uhr noch immer keine Stühle in Sicht waren, lud der Hotelmanager uns zum Essen ein. Wir waren inzwischen ziemlich genervt, aber unser chinesischer Kollege zeigte Verständnis für den Hotelmanager, weil dieser sich ständig entschuldigte und Besserung gelobte. Nach dem Essen gaben wir das Warten auf. Gegen 20 Uhr gingen wir auf unsere Zimmer, um nach dem langen Flug etwas zu schlafen. Wir hatten bereits sieben Stunden umsonst gewartet – aus deutscher Sicht unverständlich. Diese Zeit hätte man ebenfalls zur sinnvollen Vorbereitung des Trainings nutzen können.

Am nächsten Morgen standen wir drei Stunden früher auf, um sicher zu gehen, dass Tische und Stühle richtig im Raum angeordnet waren. Tische und Stühle waren nun da, aber in völlig anderer Anordnung als mit dem chinesischen Kunden abgesprochen. Unter Zeitdruck und dem Einsatz zusätzlicher Helfer vom Hotelpersonal und dem chinesischen Kunden konnten wir den Raum gerade rechtzeitig vor dem Eintreffen der ersten Trainingsteilnehmer fertigstellen.

Lessons Learned

Eskalieren kostet einen hohen Preis

Bei der Lektüre mögen Sie sich gedacht haben: Was für ein Chaos! Hätte man das nicht umgehen können? Das wäre möglich gewesen – wir würden es jedoch nicht empfehlen. Zwar hätten wir die Angelegenheit gegenüber unserem Kunden eskalieren können und vielleicht ein paar Stunden früher Stühle gehabt. Das hätte die Beziehung sowohl zum Kunden als auch zum Hotelmanager so stark beschädigt, dass eine zukünftige Zusammenarbeit kaum noch zustande gekommen wäre, weil beide dadurch einen Gesichtsverlust erlitten hätten.

"Auf den Putz hauen" ist in jedem Fall keine Alternative: Wutanfälle führen nur zu Gesichtsverlust – auf Ihrer Seite und bei Ihrem Gegenüber. Höchstwahrscheinlich wird ihr Gegenüber anschließend nicht mehr kooperationsbereit sein.

Versuchen Sie daher, grundsätzlich höflich zu bleiben, auch wenn Sie innerlich kochen. Sie können vorsichtig Kritik äußern. Aber versuchen Sie auch, das Ganze durch die Brille Ihres chinesischen Gegenübers zu sehen. Es ist gut möglich, dass eine Verzögerung aus Ihnen unbekannten Gründen vorliegt und aus dem Bestreben herrührt, etwas besonders gut zu machen – wie z.B. unser Hotelmanager mit seiner Kritik an den Stühlen.

Häufig werden sich Chinesen sträuben, Ihnen die Gründe zu enthüllen, damit sie oder andere Beteiligte nicht ihr Gesicht verlieren. Sie wissen nicht und werden nicht erfahren, welche Verpflichtungen Ihr chinesischer Projektpartner eingegangen ist, um das Projekt durchzuführen.

Improvisation ist gut, Kontrolle ist besser!

Und wenn wir stattdessen, um das andere Extrem zu nennen, auf die Kontrolle am Vortrag verzichtet und uns auf das chinesische Improvisationstalent verlassen hätten? Dann hätten wir den Raum zum vereinbarten Termin nicht nutzen können. Wir ziehen daraus für uns den Schluss, dass die regelmäßigen Kontrollen der Deadlines gerade wegen des chinesischen Hangs zum Improvisieren extrem wichtig sind. Aus unserer Erfahrung kann das Improvisationstalent der Chinesen sehr hilfreich sein. Um davon wenn nötig zu profitieren, sollten Sie den Projektfortschritt regelmäßig mit Hilfe von Fortschrittskontrollen sicherstellen.

Realistische und verlässliche Planung ist in China schwierig. Fast in jedem Projekt kommt es zu Verzögerungen, daher sollten Sie grundsätzlich mehr Zeit einplanen, als Sie dies nach rationaler Einschätzung "normalerweise" in Projekten in Deutschland tun würden. Deadlines sollten Sie frühzeitig und deutlich kommunizieren, z.B. durch wiederholte Nennung. Zur Sicherheit empfiehlt es sich, auf eigener Seite Puffer zur Qualitätskontrolle und Nachbesserung einzuplanen, und diese dem chinesischen Projektpartner nicht zu kommunizieren.

Tipps

- Setzen Sie klare Deadlines
- Planen Sie immer Zeitpuffer ein
- Führen Sie regelmäßige Fortschrittskontrollen durch
- Setzen Sie den Abnahmetermin früher an als nötig
- Bleiben Sie stets höflich

Qualität – Das Verständnis von guter Arbeit

Eine weitere Herausforderung stellt die unterschiedliche Herangehensweise an Arbeitsaufgaben dar, da der Stellenwert der Arbeit unterschiedlich empfunden wird. Deutschland ist in starkem Maße von der protestantischen Ethik Max Webers geprägt. Aus diesem Grund wird in Deutschland das Ergebnis der Arbeit höher geschätzt als der Inhalt. In Ländern mit konfuzianischem Kulturhintergrund wie China steht dagegen der Inhalt der Arbeit im Vordergrund. Daher ist vor allem wichtig, dass ein Mitarbeiter Einsatz zeigt – das Ergebnis steht erst an zweiter Stelle (Helfrich, 2013).

Beispiel: Ein deutsches Übersetzungsbüro würde einen Auftrag erst dann als abgeschlossen betrachten, wenn es den geforderten Text fehlerfrei (und termingerecht) abgeliefert hätte. In China wäre ein Auftrag mit der Lieferung des vollständigen Textes abgeschlossen, unabhängig von der Qualität.



Bild 2: Das chinesische Qualitätsverständnis unterscheidet sich vom deutschen – was funktioniert, reicht aus.

Das in China übliche, pragmatische Vorgehen bei der Problemlösung führt leicht zu einer Abweichung von Spezifikationen und Vorgaben, was die Qualität in der Produktentwicklung negativ beeinflussen kann. In Deutschland wird großer Wert auf hohe Qualität gelegt, besonders in der Produktentwicklung wird nur 100% Qualitätserfüllung akzeptiert; aus chinesischer Sicht genügt es, wenn das Produkt seinen generellen Zweck erfüllt, sodass auch eine 80%ige Lösung als akzeptabel gilt. Dieser Umstand erfordert eine erhöhte Managementaufmerksamkeit in den einzelnen Arbeitsschritten, als dies in Deutschland der Fall ist.

Beispiel Qualitätsmanagement – aufmerksame Projektleiter

Die Auswirkungen dieser kulturellen Unterschiede auf die Projektarbeit lernten wir in einem von uns betreuten deutsch-chinesisches Projekt zur Produktentwicklung eines neuen Elektrogerätes in China kennen. Im Rahmen der Produktentwicklung war eine eigenständige fachliche Freigabe durch das chinesische Konstruktionsteam nötig. Wichtig war, dass das Team die richtige Version der Konstruktionszeichnung freigab, da diese anschließend für die Produktion verwendet wurde.

Die Aufgabe des Projektleiters war es also vor allem, die Einhaltung der Qualitätsstandards sicherzustellen. Der Projektleiter war Deutscher, hatte hier auch seinen Arbeitssitz und bisher noch keine Projekterfahrung mit chinesischen Partnern gesammelt.

Auf Grund seiner in Deutschland im Projektmanagement gesammelten Erfahrung informierte er das Projektteam in China über die Ziele des Arbeitspakets "Freigabe der Konstruktionszeichnung" und ließ es anschließend ohne

weitere Kontrollen arbeiten. Das Team gab versehentlich eine falsche Version des Konstruktionsplans frei, was zu schlechter Produktqualität führte und Beschwerden der Kunden zur Folge hatte. Hieraus entstand ein hoher wirtschaftlicher Schaden für das Unternehmen. Was hätte der Projektleiter anders machen sollen?

Klare Anweisungen erwünscht

In diesem Fallbeispiel kamen mehrere Dinge zusammen, die die Projektarbeit in dem deutsch-chinesischen Team zur Herausforderung werden lassen. Zunächst stellt die räumliche Distanz zwischen dem Projektleiter in Deutschland und dem Konstruktionsteam eine Herausforderung dar. Das chinesische Konstruktionsteam vermisste klare Anweisungen bezüglich eines abnahmefähigen Konstruktionsplans durch den deutschen Projektleiter. Da diese ausblieben, gab das Team die falsche Version des Plans frei.

Die oben beschriebenen unterschiedlichen Auffassungen von Qualität führten zu Missverständnissen, die in schlechter Produktqualität und letztlich hohen Kosten durch Kundenbeschwerden mündeten. Der Projektleiter hätte die Missverständnisse vermeiden können, indem er dem chinesischen Konstruktionsteam den Zielstatus des Arbeitspakets noch klarer beschrieben hätte. Bilder des Zielstatus sowie regelmäßige Kontrollen durch den Projektleiter verhindern solche Schwierigkeiten. Dem Konstruktionsteam im Fallbeispiel war auch nicht bewusst, welche Tragweite die eigene Freigabe hat, da der Projektleiter dies nicht kommuniziert hatte.

Der Projektleiter war sich nicht darüber im Klaren, dass seine chinesischen Teammitglieder es – entsprechend ihrer kulturellen Prägung – wenn immer möglich vermieden, Fehler und Probleme an ihren fachlichen Vorgesetzten in China oder den Projektleiter in Deutschland zu eskalieren. Dabei ging es den Mitarbeitern darum, ihre Vorgesetzten nicht zu belasten und ihr eigenes Gesicht nicht zu verlieren.

Lessons Learned

Aus Projektleitungssicht ist es vor allem wichtig, die Qualität verstärkt zu überwachen und klare Anweisungen an die Projektmitarbeiter zu geben. Stellen Sie sicher, dass der fachliche Vorgesetzte der chinesischen Teammitglieder ebenfalls klare Anweisungen zur Erfüllung der Qualitätsanforderungen an die eigenen Mitarbeiter gibt, da dieser auf Grund des chinesischen Hierarchiedenkens eine wichtige Rolle spielt.

Führen Sie außerdem zusätzliche Kontrollpunkte vor wichtigen Meilensteinen ein und überprüfen Sie diese am besten persönlich vor Ort. Beschreiben Sie die gewünschten Ergebnisse der einzelnen Arbeitspakete möglichst genau, schriftlich und am besten auch, indem Sie das gewünschte Ergebnis visualisieren. In unserem Beispiel hätte der Projektleiter in der Prozessbeschreibung für die Konstruktionsfreigabe genau festhalten sollen, was das Konstruktionsteam hätte tun müssen und bei welchen Abweichungen welche Personen auf welchem Wege und zu welchem Zeitpunkt zu informieren gewesen wären. Zudem hätte er regelmäßige Kontrollen durchführen sollen.

Tipps

- Geben Sie klare Anweisungen
- Binden Sie fachliche Vorgesetzte des chinesischen Projektmitarbeiters mit ein
- Beschreiben Sie die gewünschten Ergebnisse immer so detailliert wie irgendwie möglich (z.B. in Bildern)
- Planen Sie zusätzliche Kontrollpunkte ein

Stakeholder: Der große Unbekannte

Auf Grund der hohen Personenorientierung und der kollektivistischen Prägung der traditionellen chinesischen Gesellschaft spielen Stakeholder eine entscheidende Rolle für erfolgreiche Projekte.

Beispiel Stakeholdermanagement – Déjà-vus am Verhandlungstisch

Ein deutscher Projektleiter, den wir berieten, führte für die geplante Durchführung eines deutsch-chinesischen Großprojekts monatelang immer wieder Gespräche mit dem chinesischen Partnerunternehmen. Dabei hatte er bereits nach dem ersten Gesprächstermin das Gefühl, alle wichtigen Punkte seien geklärt. Auch Termine für den Projektbeginn hatte er mit den chinesischen Partnern vereinbart.

Beim nächsten Gesprächstermin erlebt der Projektleiter eine Überraschung: Ihm sitzen neue Verhandlungspartner gegenüber. Diese beginnen das Gespräch damit, dass Sie das bei der vorangegangenen Verhandlung erzielte Ergebnis in Frage stellen und alles neu aufrollen. Selbst schriftliche Verträge empfinden sie nicht als bindend. Der Projektleiter gerät gehörig ins Schwitzen, schließlich ist er nicht darauf eingestellt, wiederholt über Punkte zu verhandeln, die bereits als erledigt galten. Dennoch gelingt es ihm, eine annehmbare Übereinkunft zu erzielen.

Als sich das Spiel beim darauffolgenden Termin wiederholte – neue Verhandlungspartner, die neue Vereinbarungen forderten – bekam der Projektleiter ernsthafte Zweifel, ob die chinesischen Partner das Projekt wirklich durchführen wollten. Nach monatelangen und teils zähen Verhandlungen konnte das Projekt jedoch beginnen. Wie lässt sich das Verhalten der chinesischen Projektpartner erklären?

Verantwortung wird aufgeteilt

In China liegt die Verantwortung für eine wichtige Entscheidung fast nie bei einer einzelnen Person: Die Verantwortung soll auf viele Schultern aufgeteilt werden, damit nicht ein einzelner im Falle des Scheiterns verantwortlich gemacht werden kann. Vor einer Verhandlung wird in informellem Rahmen mit allen Stakeholdern bereits das Ergebnis der Verhandlung besprochen, bis sich alle auf chinesischer Seite einig sind. Die informellen Absprachen hinter dem Vorhang können lange dauern und viele Verhandlungsrunden mit dem ausländischen Partner notwendig machen, da alle mit dem Projektinhalt irgendwie in Verbindung stehenden Personen mit einbezogen werden müssen, um ihnen "Gesicht" zu geben (siehe zum Verhandeln in China auch den Fachbeitrag "[Zwischen Konfuzius und Sunzi: Die Verhandlungskultur in China](#)", Projekt Magazin 13/2003).

Lessons Learned

Staatliche Stellen nicht vergessen!

Die Zustimmung für Joint Ventures oder bestimmte Investitionsprojekte sind direkt an die aktuellen politischen Strategien geknüpft. Es empfiehlt sich daher bei Großprojekten, staatliche Stellen frühzeitig einzubinden. Beziehen Sie daher bei Großprojekten, speziell im Baubereich, den chinesischen Staat mit ein – und zwar sowohl auf der Staats-, als auch Provinz- und Lokalebene. Denn zwischen den verschiedenen politischen Ebenen kommt es häufig zu Interessenskonflikten. Dass Sie mit einer Ebene – und sei es der höchsten – eine Übereinkunft erzielt haben, bedeutet nicht, dass die anderen Ebenen Ihrem Projekt zustimmen oder sich Weisungen der anderen Ebene(n) fügen.

Oft fällt es schwer, alle Stakeholder zu identifizieren, besonders bei Kooperationen mit chinesischen Partnerfirmen. Hier empfiehlt es sich, mindestens einmal vor Beginn des Projekts vor Ort zu sein und zu versuchen, möglichst alle wichtigen Stakeholder persönlich kennen zu lernen. Chinesische Projektteammitglieder können Ihnen bei der Identifikation und Kontaktabnahnung helfen.

Geschenke weiterhin gern gesehen

In China ist die Kontaktpflege mit Stakeholdern über Geschenke üblich. Obwohl dies auf Grund der aktuellen Anti-Korruptionskampagne nachgelassen hat, besteht dieser Brauch in gewissem Rahmen nach wie vor. Angemessen sind hier Bildbände über Deutschland oder CDs mit klassischer Musik. Auch Bierkrüge, Büroaccessoires oder alkoholische Spezialitäten sind nach wie vor beliebt. Nicht empfehlenswert ist jede Art von Uhren, da die Symbolik hier auf die ablaufende Lebenszeit deutet.

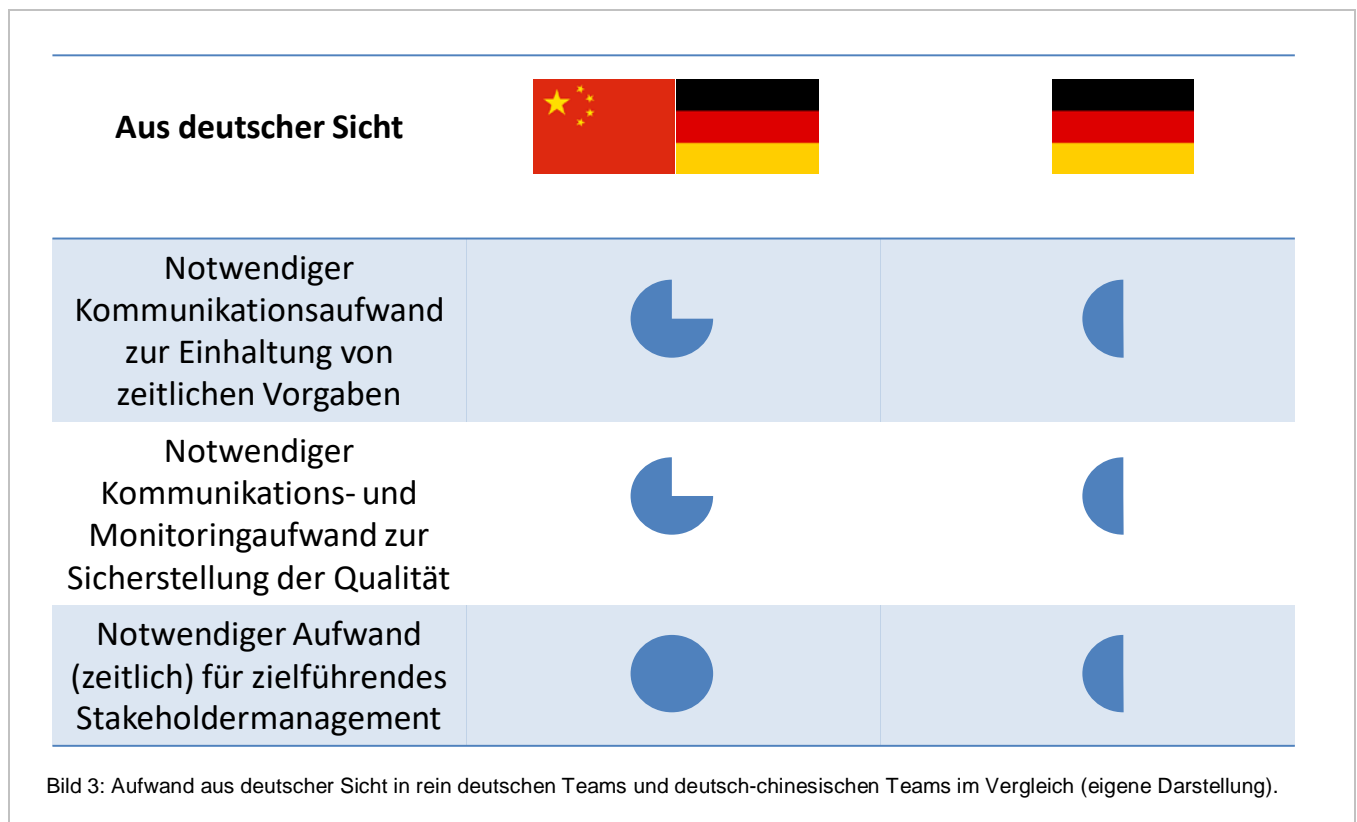
Sie sollten sich über die Erwartungen der chinesischen Projektpartner im Klaren sein, um dementsprechende Geschenke zu besorgen. Im Zweifel sollten Sie als deutscher Projektleiter entweder chinesische Kollegen in Deutschland oder im Umgang mit Chinesen tätige Berater fragen.

Tipps

- Identifizieren Sie die chinesischen Stakeholder frühzeitig und vollständig
- Vergessen Sie nicht die grauen Eminenzen (wie z.B. den Bürgermeister oder Parteivorsitzende)!
- Geschenke sind üblich
- Der Staat spielt eine wichtige Rolle

Mehr Kommunikation ist der Schlüssel

Als Ergebnis unserer umfassenden Projekterfahrung haben wir zur groben Orientierung eine Tabelle zum zeitlichen Aufwand in rein deutsch besetzten und deutsch-chinesisch besetzten Projektteams im Vergleich erstellt (siehe Bild 3). Als Ausgangspunkt des Vergleichs dient die Aufwandsschätzung für ein rein deutsches Projektteam. Im Vergleich dazu benötigt das deutsch-chinesische Team einen deutlich höheren Kommunikationsaufwand, um Zeit- und Qualitätsziele zu erreichen und damit die Stakeholder ausreichend eingebunden sind.



In der heute gegenwärtigen Projektlandschaft hat die Rolle des Projektleiters immer komplexere Strukturen angenommen und verlangt mannigfaltige Fertigkeiten und Fähigkeiten. Die Herausforderungen in der internationalen Projektlandschaft fordern insgesamt neben kulturellem Fingerspitzengefühl einen deutlichen Mehraufwand an Kommunikation und einen intensiveren Abgleich der Erwartungshaltung.

Wie Bild 4 verdeutlicht, stehen die vorgestellten drei Elemente Zeit, Qualität und Stakeholder im deutsch-chinesischen Kontext in Beziehung zueinander: Als Projektleiter müssen Sie die Stakeholder identifizieren und einbinden, damit Sie hinsichtlich des Zeit- und Terminmanagements valide Einschätzungen abgeben können. Die zeitliche Komponente wiederum hat oftmals Auswirkung auf die Qualität und somit wiederum Einfluss auf den Umgang mit den Stakeholdern (Kommunikation innerhalb des Teams und Umgang mit kommunizierten Zielterminen nach außen). Im Zentrum aller drei betrachteten Aspekte steht die Kommunikation, der sich der Projektleiter im deutsch-chinesischen Umfeld besonders intensiv widmen muss.

Chinesisch-Kenntnisse empfehlenswert

Unserer Erfahrung nach ist die Sprache ein entscheidender Faktor, vor allem in ländlichen Gebieten. Um hier erfolgreich mit chinesischen Projektkollegen zusammenarbeiten zu können, sollte der Projektleiter möglichst über sehr gute Chinesisch-Kenntnisse verfügen. Englisch reicht hier meist nicht aus.

Unterschiede beim Führungsverhalten

In der Betrachtung der Arbeitswelt lassen sich insgesamt sowohl kulturübergreifende Ähnlichkeiten, als auch kulturbedingte Unterschiede ausmachen. Zum Beispiel stellt in vielen Kulturen die Mitarbeiterorientierung eine wichtige Dimension des Führungsverhaltens dar.

Mitarbeiterorientierte Führung und ihre verschiedenen Ausprägungen

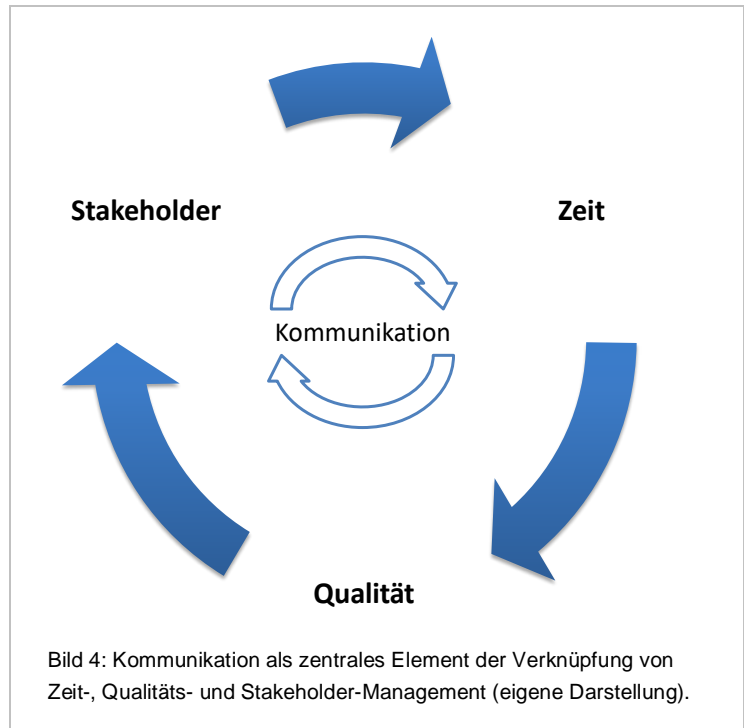
Der genaue Blick auf die verschiedenen Ausprägungen von Mitarbeiterorientierung enthüllt kulturspezifische Unterschiede: Bei eher individualistisch und durch geringe Machtdistanz geprägten Kulturen (z.B. Deutschland, besonders ausgeprägt: USA), schlägt sich diese in der Beteiligung der Mitarbeiter nieder, u.a. auf das Übertragen von Verantwortung und das Einbeziehen in Entscheidungen. Hingegen äußert sich in kollektivistisch und durch hohe Machtdistanz geprägten Kulturen (z.B. China, Korea, Japan) diese Mitarbeiterorientierung eher in der Fürsorge für die Mitarbeiter (Helfrich, 2013).

Fürsorge statt Einbeziehung

Als deutscher Projektleiter mit chinesischen Teammitgliedern sollten Sie sich daher bewusst sein, dass diese in erster Linie Fürsorge von Ihnen erwarten. Die Ihnen aus Deutschland bekannten und bewährten Maßnahmen zum Zeigen von Wertschätzung, wie das Einbinden in die Entscheidungsfindung, eignen sich für Chinesen aufgrund der kulturellen Unterschiede eher nicht.

Wird deutsches Projektmanagement chinesisch?

Natürlich lassen sich nicht sämtliche Unterschiede zwischen Ländern auf Kulturtraditionen zurückführen. Auch die jeweiligen wirtschaftlichen, politischen und technologischen Rahmenbedingungen sind zu beachten und stehen mit der kulturellen Werteorientierung in Wechselwirkung (Helfrich, 2013). Dennoch kann Ihnen



die Kenntnis kultureller Unterschiede dabei helfen, viele Missverständnisse zu vermeiden. Aufgrund der fortschreitenden Globalisierung sind wir daher der Meinung, dass das Verständnis für unterschiedlicher Kulturen in Zukunft noch wichtiger für Projektmanager wird.

Speziell die Chinesen werden, unter der Voraussetzung eines weiter andauernden Wirtschaftswachstums, aufgrund der "Made in China 2025"-Strategie in den kommenden Jahren noch stärker auf den globalen Märkten vertreten sein. Wir müssen uns also darauf einstellen, dass auch das Projektmanagement ein Stück weit "chinesischer" wird. Nach unserer Projekterfahrung treten die kulturellen Unterschiede besonders in den Bereichen Zeit-, Stakeholder- und Qualitätsmanagement zu Tage und erfordern ausgeprägte zwischenmenschliche und vor allem kommunikative Fähigkeiten eines Projektleiters. Zusätzliche Kontrollpunkte, Zeitpuffer sowie Gründlichkeit und Geduld beim Stakeholdermanagement und nicht zuletzt ein fürsorgliches Führungsverhalten helfen Ihnen dabei, mit Chinesen tolle Projektergebnisse zu erzielen.

Die in diesem Beitrag präsentierten Beispiele stehen damit nicht im Widerspruch zu den eingangs angeführten Projektmanagement-Standards. Sie zeigen vielmehr auf, dass Standards kontextbezogen im Aufwand variieren. So finden sich z.B. viele der hier thematisierten Aspekte wie u.a. die Fähigkeit zum Teambuilding, zur Motivation des Teams, zur zielgruppenorientierten Kommunikation und zur Vertrauensbildung im PMBOK®Guide (2013) wieder.

Literatur

- Hall, Edward T.: The silent language, 1990, Bantam Doubleday Dell Publishing Group
- Hampden-Turner, Charles: Riding the waves of culture. Third edition. McGraw Hill 2012
- Helfrich, Hede: Kulturvergleichende Psychologie, 6. Auflage, 2013, Springer VS
- Hübschle, Dr. Wolfgang (Invest in Bavaria): Vortrag auf dem 2. Bayerischen China Tag am 06.10.2016 in Ingolstadt
- Katan, David (2009): Translation as intercultural communication, in: Munday, Jeremy (Hrsg.): The Routledge companion to translation studies, S. 74-92, New York 2009, Routledge, online frei verfügbar unter: <http://www.translationindustry.ir/Uploads/Pdf/translation%20studies-2009.pdf>
- MacGregor, E.; Hsieh, Y.; & Kruchten, P.: The impact of intercultural factors on global software development. In Canadian Conference on Electrical and Computer Engineering, 2005, (pp. 920-926). IEEE; online abrufbar unter: <http://ieeexplore.ieee.org/document/1557127/?reload=true>
- Mercator Institute for China Studies: Chinesische Direktinvestitionen in Deutschland und Europa. Eine neue Ära chinesischen Kapitals, Juni 2015, online frei verfügbar unter: https://www.merics.org/fileadmin/user_upload/pdf/COFDI_Chinese_Foreign_Direct_Investment_DE.pdf
- Project Management Institute (PMI®): A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – Fifth Edition, Newton Square 2013
- Schwalbe, Kathy: Information technology project management, Course Technology 2015

Alle Links wurden zuletzt am 09.06.2017 geprüft

Fachbeitrag

Teamabstimmung, Meeting, Karaoke

Projektarbeit in Japan – die wichtigsten Verhaltensregeln

Die Aussicht, zum ersten Mal geschäftliche Kontakte mit Japanern zu pflegen, löst bei den meisten Deutschen widersprüchliche Gefühle aus, die sich zwischen Begeisterung und starkem Unbehagen bewegen. Einerseits freuen sie sich auf neue, "exotische" Erfahrungen. Andererseits haben sie schon davon gehört, wie undurchschaubar die Japaner in Gesprächen wirken sollen und wie schnell es einem in Japan passieren kann, dass man sich gründlich blamiert.

Tatsächlich funktioniert in Tokio, Osaka oder Sapporo zwischenmenschliche Kommunikation in einigen Punkten ganz anders als in Berlin, München oder Hamburg. So empfiehlt es sich auf jeden Fall, zur Vorbereitung einer ersten Geschäftsreise nach Japan an einem interkulturellen Training teilzunehmen. Doch auch wenn dies nicht möglich ist, weil die Zeit fehlt oder der Arbeitgeber keine interkulturelle Schulung bezahlen will, da der Einsatz vor Ort nur sporadisch erfolgt: Wer sich vorab über die grundlegenden kulturellen Unterschiede im Umgang miteinander informiert, wird mit den japanischen Kollegen bzw. Geschäftspartnern gut zurechtkommen.

Wesentliche kulturelle Unterschiede im Umgang miteinander

In Deutschland herrscht im Vergleich zu Japan ein grundsätzlich unterschiedliches Verständnis darüber, wie man kommuniziert und was im täglichen Miteinander wichtig ist, um eine gute, von Höflichkeit geprägte Arbeitsatmosphäre zu schaffen. Hat man diese Unterschiede einmal verstanden, kommen einem viele Alltagssituationen und Verhaltensweisen gar nicht mehr so rätselhaft vor. Nachfolgend werden die wichtigsten Verhaltensregeln vorgestellt, die jeder Deutsche vor einem Projekteinsatz in Japan kennen sollte.

Beziehungsorientierte Kommunikation

In manchen Kulturen dominiert eher eine sachorientierte Kommunikation, in anderen eher eine beziehungsorientierte. Deutsche erhalten bei internationalen Vergleichen immer wieder höchste Werte in Bezug auf die Sachorientierung, während sie hinsichtlich der Beziehungsorientierung ganz unten auf der Skala stehen (siehe House, 2004). So kommen deutsche Mitarbeiter in Gesprächen schnell zur Sache und sagen klar und deutlich, was sie meinen. Zwar fordern viele Personalverantwortliche und -berater Teamgeist und kollektive Verantwortung, dennoch genießen die Individualisten generell hohe Akzeptanz und Anerkennung, sei es als knallharte Manager oder als introvertierte Experten. Das führt dazu, dass Deutsche die Bedeutung von Aussagen oder Fragen oft ganz anders verstehen als Japaner. Die wiederholt geäußerte Frage "Ist das in Ordnung, so wie ich das mache?"

Autor



Dr. phil. Monika Kraemer

Dipl.-Volkswirtin, zertif. Management-Trainerin, Schwerpunkt: Komm.psych., Interkult. Lernen, Coach f. interkult. Themen, Lehrbeauftragte f. Interkult. Kommunikation

Kontakt: m.kraemer@ikk.lmu.de



Elisabeth Wagner

Journalistin, Kommunikationsberaterin, IPMA Level D, Kommunikationsberaterin, seit 20 J. in der Unternehmenskommunikation tätig

Kontakt: wagner@projektmarketing-partner.de

Mehr Informationen unter: projektmagazin.de/autoren

kommt bei einem Deutschen an, als sei der Fragende unsicher, ob er das Richtige tut. Ein Japaner meint und versteht diese Frage hingegen wahrscheinlich als indirekte Aussage in dem Sinne: "Ich schätze Deine Meinung und möchte Dich mit einbinden."

Auch der deutlich länger dauernde Vorlauf, bevor Japaner in Gesprächen und Verhandlungen das "eigentliche" Thema ansprechen, sowie sehr persönliche Mitteilungen dienen oft dazu, eine Beziehung zu dem Gesprächspartner aufzubauen. Wenn Ihr japanischer Projektpartner zu Beginn einer E-Mail erwähnt, dass er Schwierigkeiten mit seinen Kindern hat, geben Sie ihm lieber keine guten Ratschläge.

Achten Sie stattdessen auf die implizite Botschaft auf der Beziehungsebene: Durch die (äußerlich-förmliche) Selbsterniedrigung, durch die er Sie erhöht, zeigt er Ihnen Wertschätzung, Dankbarkeit oder Sympathie. Statt ihm Hilfe anzubieten, was als Geste der Überlegenheit aufgefasst werden würde, reagieren Sie deshalb besser selbst mit einer Selbsterniedrigung oder Erhöhung Ihres Projektpartners: "Ja, ich kenne das. Leider geht es mir oft genauso." Oder: "Ich bin überzeugt davon, dass Sie diese Schwierigkeit erfolgreich meistern werden."

Konsensorientierung

Untersuchungen über Erfolg und Misserfolg von Projekten in Deutschland stellen immer wieder fest, dass mehr hätte getan werden müssen, um die vom Projekt Betroffenen einzubeziehen. So ergab eine Befragung von Führungskräften zum Veränderungsmanagement in einer gemeinsamen Studie der Technischen Universität München und der C4 Consulting Düsseldorf aus dem Jahr 2007, dass nur 21% der Veränderungsprozesse in Unternehmen erfolgreich verlaufen. Als Gründe für das häufige Scheitern wurden u.a. verspätete Informationen an die Mitarbeiter (50%) genannt und generell unklare Zielbilder und Visionen (56%) (siehe Frigge u.a., 2007).

In Japan ist es üblich, in Entscheidungen möglichst viele Stakeholder einzubinden. Wenn auch die verantwortlichen Projektleiter "das letzte Wort haben", gehört es zum guten Ton, die Mitarbeiter nach ihrer Meinung zu fragen und ihre Sicht der Dinge anzuhören. So kursiert in vielen Unternehmen z.B. eine Mappe mit Informationen zu aktuellen Plänen und Entwicklungen im Unternehmen, die ihren Weg von der untersten Hierarchieebene nach oben nimmt. Auch Mitarbeiter ohne Entscheidungskompetenzen werden hier einbezogen. So informiert, hat jeder die Möglichkeit, seine informellen Beziehungen und Kontakte im Unternehmen zu nutzen und Anregungen zu einzelnen Themen einzubringen.

Für die Projektarbeit bedeutet diese Konsensorientierung, dass es japanische Projektmitarbeiter als selbstverständlich ansehen, die Meinung, die sie im Projekt vertreten, im Kollegenkreis vorher breit abzustimmen. Dies hat zur Folge, dass Sie nicht erwarten können, dass die japanischen Mitarbeiter ad hoc ihre Meinung äußern oder gar Entscheidungen fällen. Geben Sie ihnen ein paar Tage Zeit, ein Thema in ihrem Bereich zu diskutieren und einen Konsens herzustellen, bevor sie sich äußern. Bei weniger komplexen Fragestellungen reicht manchmal auch eine Besprechungsphase.

Diese Vorgehensweise dauert zwar länger, hat aber einen ganz entscheidenden Vorteil: Die Identifikation mit den Entscheidungen, die nach dem Konsensprinzip gefasst wurden, ist hoch und es herrscht ein starkes, kollektives Verantwortungsgefühl, diese Entscheidungen umzusetzen. Allerdings sind diese Abstimmungsschleifen nicht nur einmal und bei großen Themen wichtig.

Das Konsensprinzip gilt auch für zweitrangige Änderungen und für Details, die bei uns auf der Projektleiter- oder Teilprojektleiterebene, vielleicht sogar von Arbeitspaketverantwortlichen entschieden würden.

Gesichtsverlust vermeiden

Das Bestreben, einerseits sich selbst nicht zu blamieren und andererseits den anderen nicht zu verletzen, gehört auch in der deutschen Kultur zu den Grundlagen der Kommunikation. Die Schwelle, ab wann ein Verhalten beleidigend ist, liegt in Japan jedoch deutlich niedriger: Ein Japaner "verliert das Gesicht", wenn Sie ihn kritisieren oder ihm gar einen Fehler vorwerfen, wenn er zugeben muss, dass er eine Anweisung nicht verstanden hat oder etwas nicht weiß, oder wenn er zu einer Bitte "Nein" sagen muss.

Vermeiden Sie es deshalb, jemandem direkt zu widersprechen, ihn offen zu kritisieren oder gar abzukanzeln. Die eigenen Wünsche und Verbesserungsvorschläge zu äußern, stellt generell in Japan eine wesentlich bessere Strategie dar, als das zu thematisieren, was nicht oder schlecht läuft. Sagen Sie also nicht: "Die Speicherkapazität dieses Chips ist viel zu gering, so können wir das nicht verkaufen!" sondern: "Dieser Chip funktioniert prima! Wenn wir jetzt noch die Speicherkapazität steigern, werden wir damit großen Erfolg haben."

Die geschäftliche Kommunikation – sei es, um Entscheidungen zu treffen, um Konditionen auszuhandeln oder Mitarbeiter zu schulen – unterscheidet sich deshalb deutlich von der in Deutschland: Auf Japaner wirkt die deutsche Vorgehensweise zu diskutieren wie ein brutaler verbaler Schlagabtausch. Japaner sind in ihren Äußerungen viel weniger direkt, ergehen sich dafür viel mehr in Andeutungen und indirekten Botschaften. Das bedeutet für Sie als Gesprächsführer oder -partner: Sehen Sie es als ein "Nein" an, wenn ein Japaner etwas verbal als "schwierig" bezeichnet oder nonverbal Ablehnung signalisiert, indem er z.B. den Kopf schräg hält, die Arme verschränkt oder Luft durch die Zähne zieht.

Ein "Ja" bedeutet nicht zwangsläufig, dass Ihr japanischer Gesprächspartner mit dem einverstanden ist, was Sie gesagt haben, sondern er damit zum Ausdruck bringen möchte: "Ja, ich habe Ihre Worte verstanden." Wenn Ihnen etwas wichtig ist, z.B. die Einhaltung eines Termins, können Sie das wie die Japaner zum Ausdruck bringen, indem Sie es immer wieder zur Sprache bringen. Ein deutscher Projektbeteiligter ist sicherlich zunächst irritiert und erlebt diese Art der Kommunikation als ein "Um-den-heißen-Brei-Herumreden".

Das gilt übrigens auch für die Kunden-Lieferanten-Beziehung: Wenn Ihr japanischer Lieferant Ihnen mehrfach signalisiert hat, dass es mit dem vereinbarten Liefertermin schwierig wird, dann steckt wahrscheinlich die Botschaft dahinter: "Wir können den Termin nicht halten. Bitte bestehen Sie nicht darauf." Mit das Ungeschickteste, was Sie in dieser Situation tun können, ist es, Ihren Lieferanten auf die Vereinbarung festzulegen nach der Devise: "Ich brauche die Lieferung bis zum geplanten Termin. Geht nicht, gibt's nicht." Denn so erreichen Sie es sicher, als unhöflicher Rüpel zu erscheinen und die Geschäftsbeziehung irreparabel zu beschädigen. Generell können Sie bei Japanern davon ausgehen, dass Sie als Kunde nicht nur als "König", sondern als "Kaiser" behandelt werden, und sie wirklich alles dafür tun, um Ihre Wünsche zu erfüllen.

Weil die Kommunikation weniger direkt abläuft, ist es umso wichtiger, dass Sie eine vertrauensvolle Basis schaffen, indem Sie sich immer wieder telefonisch bei den japanischen Kollegen, Mitarbeitern und Partnern erkundigen, wie sie mit ihrer Arbeit vorankommen und so in persönlichen Kontakt bleiben, hellhörig auf Zwischentöne und nonverbale Botschaften achten und Ihre Unterstützung bei Problemen anbieten.

Betonen Sie auch regelmäßig, wie wertvoll die vertrauensvolle Zusammenarbeit für Sie ist und bedanken Sie sich dafür – entsprechende Formulierungen werden auch in E-Mails gerne verwendet.

Gruppenzugehörigkeit

Mit der Beziehungsorientierung im Zusammenhang steht das japanische Verständnis der Gruppenzugehörigkeit. Entsprechend existiert im Japanischen das Konzept "Uchi-Soto". "Uchi" heißt "drinnen" und ist der Bereich, dem man sich zugehörig und verpflichtet fühlt. "Soto" steht für "draußen". Mitarbeiter unterschiedlicher Abteilungen eines Unternehmens werden z.B. ihre eigene Abteilung als "Uchi", andere Abteilungen als "Soto" wahrnehmen. Den Mitgliedern der eigenen Gruppe gegenüber, also "Uchi", verhält sich ein Japaner höflich, loyal und solidarisch, den Interessen und Gefühlen von Angehörigen des "Soto" steht er wesentlich gleichgültiger gegenüber.

Als Projektleiter müssen Sie deshalb damit rechnen, dass ein Projektmitarbeiter seine Abteilung als "Uchi" und das Projekt zunächst als "Soto" empfindet. Bei Ressourcenkonflikten erfüllt ein Teammitglied entsprechend erst die Ansprüche seiner Abteilung und vertröstet Sie gegebenenfalls. Die beste Möglichkeit, dieses Problem zu entschärfen, ist sicherlich nicht, einen bestimmten Prozentsatz der Arbeitszeit Ihrer Mitarbeiter für das Projekt zu sichern und diesen dann unnachgiebig einzufordern. Wesentlich erfolgreicher ist es, die Führungskräfte der beteiligten Abteilungen in die Projektarbeit einzubeziehen und den Beitrag der Abteilung zum Projekt entsprechend zu würdigen. Dazu gehört, die Abteilungsleiter zu den Projektmeetings einzuladen, sie regelmäßig über den Projektstatus zu informieren und sich immer wieder für die Unterstützung aus dieser Abteilung zu bedanken – auch wenn diese noch gar nicht stattgefunden hat. Damit schaffen Sie es, Mitarbeiter und Linienvorgesetzte in das "Uchi" Ihres Projekts einzubeziehen.

Das starke Zugehörigkeitsgefühl eines Japaners zu seiner Gruppe hat Auswirkungen darauf, wem er Erfolg und wem er Misserfolg zuschreibt. Während Untersuchungen ergeben haben, dass gerade Mitarbeiter westlicher Kulturen dazu neigen, Erfolge sich selbst zuzuschreiben und Misserfolge den Kollegen oder den Umständen anzulasten, machen Japaner für Erfolge so gut wie immer die Gruppe verantwortlich und sich selbst für die Misserfolge (siehe Choi u.a., 1999).

Alles Andere wird als ausgesprochen peinlich betrachtet. Das bedeutet für Sie: Loben Sie sich niemals selbst, und wenn andere das tun, sagen Sie niemals: "Vielen Dank. Ja, da kenne ich mich wirklich gut aus!" Wehren Sie stattdessen Komplimente energisch ab und verweisen Sie darauf, dass das Team die gute Leistung erbracht hat. Werden Sie auch nicht nervös, wenn sich Ihnen ein als Top-Experte empfohlener japanischer Kollege einführt als einer, der "noch sehr viel lernen muss". Bescheidenheit bis an die Grenze zur Selbsterniedrigung gehört in Japan zum guten Ton.

Harmoniestreben

Ein weiteres wichtiges Konzept, das sich mit den bereits erwähnten überschneidet, ist das japanische Streben nach Harmonie. Im Geschäftsleben manifestiert es sich in einer ausgeprägten Sehnsucht nach einer guten Arbeitsatmosphäre, Wertschätzung, Anerkennung und Höflichkeit.

Hergestellt wird das harmonische Miteinander u.a. durch die oben erwähnte beziehungsorientierte Kommunikation und die Konsensorientierung, die es nach Möglichkeit allen erlaubt, das Gesicht zu wahren. Weiterhin tragen auch die im Folgenden beschriebenen Konzepte des Paternalismus und des Hierarchiebewusstseins zum harmonischen Miteinander bei. Sie führen dazu, dass sich ein Japaner in seiner Arbeitsgruppe oft wie in einer großen Familie aufgehoben fühlt, in der jeder seine Rolle und seine Aufgaben kennt.

In ihrem Harmoniestreben vermeiden Japaner auch Gefühlsäußerungen, die eine negative Stimmung hervorrufen könnten. Die "lächelnde Maske", die immer wieder von westlichen Japanreisenden irritiert beklagt wird, hat genau da ihren Ursprung. "Honne", das tatsächliche Empfinden, wird hinter "Tatamae", dem sozial erwünschten, Harmonie fördernden Verhalten verborgen.

Für Sie als Projektleiter oder Projektmitarbeiter in Japan bedeutet das Wissen um dieses Harmoniestreben neben der Aufforderung zu nie nachlassender Freundlichkeit zweierlei: zum einen die Erkenntnis, dass negative Stimmungen in Ihrem Projekt so gut wie nie offen bekundet werden, und zum anderen eine Richtschnur für Ihr eigenes Verhalten.

Paternalismus

Die Beziehung zwischen Führungskräften und Mitarbeitern ist in Japan im Durchschnitt wesentlich paternalistischer geprägt als in Deutschland. Der Vorgesetzte kümmert sich "wie ein Vater" um seine Mitarbeiter, interessiert sich für ihre Meinung zu aktuellen Entscheidungen und Themen und unterstützt sie aktiv bei ihrem beruflichen Fortkommen. Da japanische Unternehmen Mitarbeiter weniger durch Verträge als durch Gefühle an sich zu binden versuchen, ist es für einen guten Vorgesetzten selbstverständlich, seine Mitarbeiter bei beruflichen, aber auch privaten Problemen zu unterstützen – beruflicher, aber auch privater Natur. Im Gegenzug bringen ihm seine Mitarbeiter ein hohes Maß an Loyalität und Einsatz entgegen, von dem ein deutscher Vorgesetzter nur träumen kann.

So entsteht ein Gruppengeist, der sich jedoch vom Teamgeist westlicher Vorstellung insofern unterscheidet, als japanische Mitarbeiter weniger Eigeninitiative zeigen und klare Anweisungen von ihrem Linienvorgesetzten bzw. Projektleiter erwarten. Allerdings hat diese paternalistische Orientierung auch eine Kehrseite: Deutsche Mitarbeiter empfinden sie als vereinnahmend, erdrückend, bisweilen als autoritär.

Ein absolut unverzichtbares Mittel, das ersehnte Gemeinschaftsgefühl aufzubauen, sind private Unternehmungen wie gemeinsame Besuche von Restaurants und Karaoke-Bars. Wenn Sie der Vorgesetzte sind, wird von Ihnen erwartet, dass Sie hier die Initiative ergreifen, wobei Sie es Ihren japanischen Mitarbeitern überlassen können, den Ort auszuwählen und die Reservierung vorzunehmen.

Außerhalb des Büros gelten andere Regeln: Bei heiterem "Nomication" – der in Japan beliebten Kombination aus "Nomu" (Trinken) und Kommunikation – hat man einfach mal Spaß und lernt sich als Privatmensch kennen. Auch Firmenthemen werden jetzt recht offen besprochen, Informationen weitergegeben und persönliche Meinungen geäußert. Der Alkohol fließt bei diesen Gelegenheiten meist reichlich. Um nicht als "Spielverderber" dazustehen und diese Gelegenheit "zu vermasseln", gute Beziehungen zu den Kollegen oder Mitarbeitern herzustellen, sollten Sie wenigstens so tun, als würden Sie mitmachen, indem Sie z.B. einen Drink bestellen, den anderen fröhlich zuprosten und daran nippen.

Sollten Sie dabei mal über die Stränge schlagen, wird Ihnen das Wunder zuteil, das sich in Deutschland so mancher nach einem peinlichen Fehltritt während der Betriebsfeier vergeblich wünschen mag: Am nächsten Tag ist es, als wäre nichts gewesen. Denn Japaner behalten die strikte Trennung von Geschäfts- und Privatleben auch am "Tag danach" konsequent bei: Der Fauxpas ist vergessen, ebenso aber das Duzen und die Lockerheit. Um hier nicht selbst ins Fettnäpfchen zu treten, beobachten Sie vor allem anfangs ganz genau, wie sich Ihre japanischen Kollegen am nächsten Tag verhalten, und sprechen Sie niemanden darauf an, was am Vorabend gelaufen ist!

Hierarchiebewusstsein

Hierarchiedenken spielt in Japan eine wesentlich größere Rolle als in unserer westlichen Zivilisation. Es durchdringt den privaten Alltag und das Geschäftsleben, äußert sich in Begrüßungsformeln, die von Hierarchiebeziehungen abhängen, und in der Tiefe der Verbeugung. Von Ausländern wird nicht erwartet, dass Sie dieses System mit seinen Nuancen durchdringen, doch die Grundlagen sollten Sie kennen und beachten. So ist z.B. die Kundenbeziehung, wie bereits erwähnt, eine stark hierarchische. D.h. für Sie: Sind Sie der Kunde, werden Sie wie ein Kaiser hofiert, und der japanische Geschäftspartner wird versuchen, Ihnen jeden Wunsch "von den Augen abzulesen".

Haben Sie hingegen die Rolle des Lieferanten inne und Ihr japanischer Geschäftspartner ist der Kunde, müssen Sie auch mal rüde Töne verkraften und auf aus Ihrer Sicht ungerechte Vorwürfe oder unerfüllbare Anforderungen gefasst sein – denen Sie keinesfalls widersprechen dürften. Denn es ist in Japan einfach so: Der Kunde steht weit über demjenigen, der ihm etwas verkauft, und hat immer Recht. Eine sachliche Erklärung, warum Sie das eine so und nicht anders gemacht haben, wäre an dieser Stelle gänzlich unangebracht. Zeigen Sie sich stattdessen betroffen über die Unzufriedenheit des Kunden, nehmen Sie seine Wünsche auf und versprechen Sie alles zu tun, um sie zu realisieren.

Im Geschäftsleben ist es außerdem wichtig, japanischen Kontaktpersonen hierarchisch gleichwertige Partner als Gesprächspartner bzw. Kollegen anzubieten. Alles andere wird als Beleidigung empfunden. Der gegenseitigen hierarchischen Einstufung dient auch der geradezu zeremonielle Austausch von Visitenkarten beim ersten Kennenlernen. In Japan steht das Unternehmen normalerweise vor dem Namen, der Nachname vor dem Vornamen.

Man übergibt die eigene Visitenkarte, nimmt die des anderen entgegen, studiert sie genau und legt sie für die Dauer des ersten Meetings vor sich auf den Tisch. Für die Visitenkarten gilt generell neben der Empfehlung, sie immer mit beiden Händen anzufassen, dass man Sie niemals einfach einstecken sollte, schon gar nicht – das wäre eine ernste Beleidigung – in die Hosentasche. Etwas darauf zu notieren, ist ebenfalls tabu.

Da Hierarchien in Japan außerdem stark mit dem Senioritätsprinzip – je älter, desto höher der Status – verbunden sind, hat ein junger Projektleiter wahrscheinlich erst einmal ein Akzeptanzproblem. Dieses Problem lässt sich lösen, indem eine möglichst hochrangige deutsche Führungskraft diesen als besonders kompetenten, erfahrenen und verdienstvollen Kollegen bei den japanischen Geschäftspartnern einführt. Auf diese Weise wird er auf dieselbe Hierarchieebene wie der japanische Geschäftspartner gestellt. Einer guten Zusammenarbeit steht damit nichts mehr im Weg.

Ähnliches gilt übrigens für Frauen: Da selbst hoch qualifizierte Japanerinnen oft nur niedrige Sekretärinnenpositionen innehaben und Frauen in höheren Positionen in japanischen Unternehmen noch viel seltener anzutreffen sind als bei uns, muss auch die hochrangige deutsche Projekt- oder Teilprojektleiterin erst einmal mit Vorbehalten bzw. Nichtbeachtung rechnen. Doch wie bei den jungen Kollegen können eine gute Einführung durch einen Vorgesetzten und ein kompetentes, freundliches und humorvolles Auftreten die anfängliche Diskrepanz zwischen Rolle und Wahrnehmung zügig auflösen. Ein Vorteil für Sie, wenn Sie japanische Projektmitarbeiter suchen: Da japanische Frauen die weniger männlich orientierte westliche Unternehmenskultur zu schätzen wissen, können Sie mit hochkarätigen weiblichen Bewerbungen rechnen.

Wichtige Dos and Don'ts in Kürze

Neben den übergreifenden Konzepten, die das Miteinander im japanischen Geschäftsleben bestimmen, gibt es eine Reihe von Verhaltensweisen und Regeln, die man einfach kennen sollte:

Das Begrüßungsritual unterscheidet sich von dem unseren. Zur Begrüßung legen Männer die Hände an die Hosennaht, Frauen übereinander vor den Körper, dann folgt eine Verneigung. Dabei wird von Ihnen als Ausländer nicht erwartet, dass Sie die Feinabstufung der Tiefe dieser Körperhaltung nach Hierarchieebenen kennen und berücksichtigen. Es reicht, wenn Sie eine Verbeugung andeuten. Händeschütteln oder gar Begrüßungsküsschen kennt man in Japan nicht. Wenn Ihnen doch jemand die Hand hinhält, weil er gelernt hat, dass man das in Deutschland so macht, sollten Sie diese natürlich ergreifen. Sympathiepunkte ernten Sie, wenn Ihre Visitenkarte eine japanische Seite aufweist und Sie ein paar japanische Begrüßungsworte in Ihrem Repertoire haben. Kleine Geschenke, liebevoll verpackt, sind ein guter Einstieg in die Beziehungspflege. Geeignete Mitbringsel sind z.B. Süßigkeiten oder typische Geschenke aus dem Heimatland.

Das gegenseitige Kennenlernen bzw. die Teambildung dauert in Japan in der Regel wesentlich länger. Man muss viel mehr Zeit für das "Warmwerden" einplanen als bei uns, bevor man richtig loslegt. Allerdings wird in dieser Phase schon vieles im Detail besprochen und geplant. Unser typisches Vorgehen, ein ein- oder zweitägiges Kick-off und dann gemeinsam ran an die Arbeit, funktioniert in Japan definitiv nicht. Am besten ist es, wenn Sie in der Startphase mehrere Meetings einplanen, in denen sich das Projektteam kennenlernt und gemeinsam die Rollen, Aufgaben, Methoden und Kommunikationswege u.a. festlegt.

Meetings beginnen absolut pünktlich. Sollten Sie einmal absehen, dass Sie sich verspäten, benachrichtigen Sie Ihren Gesprächspartner unbedingt und entschuldigen Sie sich ausdrücklich für Ihr Zu-spät-Kommen. Im Besprechungsraum gilt dann: Die Sitzordnung folgt der Hierarchie. Steuern Sie also nicht gleich einen Platz an, sondern warten Sie, bis man Ihnen einen anbietet. Bevor man beginnt, die Tagungsordnung abzuarbeiten, gibt es eine Aufwärmphase, die durchschnittlich 15 bis 20 Minuten dauert, also deutlich länger als bei uns. Gute Small-Talk-Themen sind z.B. positive Äußerungen über das japanische Essen oder das Land. Vorsicht bei politischen Themen! Nach dem Start der eigentlichen Sitzung wird die Agenda minutiös eingehalten und lieber eine Diskussion abgebrochen als der Termin überzogen.

Präsentationen sollten nüchtern und informativ gestaltet sein. Vorbehalte gegenüber zu vielen Informationen haben Japaner nicht, die Folien können ruhig ziemlich voll sein. Ein lockerer, unterhaltender Stil oder grafische Showeffekte kommen hingegen nicht so gut an.

Die **Arbeitszeiten** sind in Japan um einiges länger als bei uns, u.a. da die Japaner neben der eigentlichen Arbeit Zeit für die kollegiale Beziehungspflege aufwenden. Geradezu unbeschränkt ist das Engagement der japanischen Mitarbeiter, wenn ein Terminverzug droht. Außerdem gehört es sich nicht, vor dem Chef nach Hause zu gehen. Sollten Sie also Vorgesetzter und ein Nachtmensch sein, entlassen Sie Ihre Mitarbeiter ausdrücklich, damit diese nicht ihren letzten Zug verpassen und sich genötigt fühlen, auf der Parkbank oder in einem Kapselhotel (Kapselräume mit ca. 2 m² Bodenfläche und 1,2 m Höhe) zu übernachten.

Das Schlafverhalten der Japaner beschert einem Deutschen eine der gewöhnungsbedürftigsten Erfahrungen. Nicht selten kommt es vor, dass Japaner in Sitzungen und Präsentationen kurz schlafen. Dies sollten Sie kommentarlos hinnehmen und nicht zwangsläufig auf Ihre Präsentation beziehen. Der Hintergrund ist einfach: Die Deutschen haben eine

Monophasen-, die Japaner eine Polyphasen-Schlafkultur: Man schläft nicht nur einmal am Stück in der Nacht, sondern mehrmals über den ganzen Tag verteilt. Unter anderem liegt das daran, dass Japaner erstens länger arbeiten und zweitens oft sehr lange Pendelwege von der Arbeit nach Hause haben. Wenn sie um Mitternacht zu Hause sind und um fünf Uhr morgens schon wieder den Weg zur Arbeit antreten, müssen sie ihrem Schlafbedürfnis eben anderweitig Rechnung tragen. Die Kollegen gehen stillschweigend davon aus: Wer einnickt, hat sehr viel gearbeitet.

Und wie erhält dieser Kollege dann die für ihn wichtigen Informationen? Entweder er hat sie schon vorab bekommen oder er erhält sie noch, denn wie oben bereits erwähnt "ziehen" wichtige Informationen in Japan erst mal im Unternehmen "ihre Kreise", bevor die darauf beruhenden Beschlüsse gefasst oder Konsequenzen gezogen werden. Zudem ist es oft erstaunlich, wie viel ein japanischer Mitarbeiter trotz geschlossener Augen noch mitbekommt.

Bei Tisch bestellt der Ranghöchste für alle eine Auswahl von verschiedenen Gerichten. Laden Sie selbst ein, können Sie diese Aufgabe delegieren, aber die Rechnung geht dann an Sie als Gastgeber. Getränke schenkt man sich nie selbst ein, immer gegenseitig. Vorsicht auch bei zu viel Ritterlichkeit gegenüber anwesenden Damen: Beobachten Sie, ob diese sich der typischen weiblichen Rolle verpflichtet fühlen, die anderen (Männer) zu bedienen. In diesem Fall könnte eine Japanerin es als blamables Versäumnis empfinden, wenn Sie ihr zuvorkommen. Schuhe werden in vielen Restaurants ausgezogen und mit bereitstehenden Pantoffeln vertauscht. Vergessen Sie also nicht, am Tag des Restaurantbesuchs auf saubere Socken ohne Löcher zu achten. Wenn vor der Toilette weitere Pantoffeln stehen, dann ziehen Sie diese für Ihren Besuch an diesem Ort an und vor der Rückkehr zum Tisch wechseln Sie erneut.

Schneuzen ist für Japaner so etwas wie für uns Ausspucken: Man tut das einfach nicht! Bei Tisch wäre es der Fauxpas schlechthin. Wenn es gar nicht anders geht, ziehen Sie sich auf die Toilette zurück oder befestigen Sie bei Erkältungen einen Mundschutz über Mund und Nase. Das wird zwar nicht erwartet, kommt aber gut an.

Karaoke ist ein Freizeitvergnügen, das in Japan nach wie vor hoch im Kurs steht. Sie werden dem Vergnügen, auch mal selbst aufzutreten, nicht entkommen. Sie können aber nicht singen? Macht nichts, je schräger desto besser. Japaner haben ein Talent, sich selbst nicht so ernst zu nehmen, und das sollten Sie sich einfach abschauen. Um etwas besser durchzukommen, können Sie sich ja schon mal vorher einen populären englischen Liedtext, etwa von den Beatles, anschauen. Noch mehr werden Sie mit deutschen Volksliedern punkten, die zwar nicht in allen, aber doch einigen Karaoke-Bars im Angebot sind.

Schadensbegrenzung und Konfliktlösung

Und wenn trotz aller Vorbereitung und Vorsicht etwas schief gegangen ist? Was ist dann der beste Weg, sich aus der Affäre zu ziehen? Auch für Konflikte gilt in Japan eher der indirekte Kommunikationsweg. Dass etwas schief gelaufen ist, wird man Ihnen kaum einmal ins Gesicht sagen, sondern Sie werden es daran merken, dass Unterstützung und Kommunikation plötzlich ohne Begründung versiegen. Wenn Sie es z.B. versäumt haben, den Linienvorgesetzten eines Projektmitarbeiters in Einladungen einzubeziehen und ihm Ihre Wertschätzung zu vermitteln, kann es sein, dass der Mitarbeiter in seinem Engagement stark nachlässt oder sogar unentschuldigt einfach wegbleibt. Dann können Sie davon ausgehen: Sie haben ihn ernsthaft beleidigt.

Was tun? Sie können jetzt versuchen, die Situation durch eine Entschuldigung zu klären. Die muss dann allerdings wirklich gut sein, d.h. nicht nur auf der uns vertrauten Sachebene daher kommen, etwa mit Erklärungen, dass das mit der Einbindung der Linienmanager bei uns anders ist, sondern sehr intensiv die Beziehungsebene ansprechen. Da

diese uns nicht so vertraut ist, ist die bessere Art der Konfliktlösung meist, einen Vermittler einzuschalten, der beide Seiten kennt, etwa den Dolmetscher oder – noch besser – einen Japaner, der den Kontakt zwischen Ihnen und dem japanischen Unternehmen hergestellt hat. Der wird dann erst einmal ausführliche Wertschätzung übermitteln und betonen, wie sehr Sie die Mitarbeit des Abteilungsleiters geschätzt haben, wie sehr Sie die Störung bedauern usw. Erst dann wird er auf Ihre kulturellen Defizite hinweisen und behutsam versuchen, die Harmonie wieder herzustellen.

Fazit

Die hier beschriebenen Unterschiede zwischen deutschen und japanischen Verhaltensweisen sollten Sie kennen, um erfolgreich in Japan tätig zu sein. Die Chance, auch mit einem Verhalten gut durchs (Geschäfts-)Leben zu kommen, das in vielen Dingen nicht perfekt der japanischen Etikette entspricht, ist aber generell sehr gut. Denn Japaner glauben fest daran, dass ihre Kultur so einzigartig ist, dass nur Japanerinnen und Japaner, die in Japan aufgewachsen ist, sie wirklich verstehen können. Deshalb kann sich ein Gaijin (wörtlich "Mensch von außerhalb des Landes") einiges erlauben, womit ein Einheimischer nicht durchkommen würde. Zudem beschäftigen sich natürlich auch Japaner mit interkulturellen Unterschieden und bemühen sich, unser Verhalten zu verstehen und sich an unsere Gepflogenheiten anzupassen. D.h. dass der japanische Kollege, Mitarbeiter oder Geschäftspartner, mit dem Sie es zu tun haben, möglicherweise in dem einen oder anderen oben beschriebenen Punkt nach unseren Verhaltensregeln vorgeht. Wenn er Ihnen z.B. sehr direkt seine Sicht der Dinge als die bessere präsentiert, kann das durchaus an seiner interkulturellen "Anpassung" liegen.

Aber es gibt noch etwas, was die Zusammenarbeit mit Japanern deutlich entspannt, und zwar ihr Sinn für Humor verbunden mit der Angewohnheit, sich selbst nicht so ernst zu nehmen. Das hilft bei einem kleineren Fauxpas ausgezeichnet. Wenn Sie also etwa aus Versehen mit den Toiletten-Pantoffeln in den Speiseraum zurückgekehrt sind: Machen Sie eine Bemerkung über Ihre eigene Ungeschicklichkeit und verhalten Sie sich wie die Japaner: Lachen Sie über sich selbst!

Literatur

- Choi, I.; Nisbett, R. E.; Norenzayan, A.: Causal attribution across cultures: Variation and universality, in: Psychological Bulletin, No. 125, p. 47-63, 1999
- Frigge, Carsten; Houben, Anabel; Pongratz, Hans J.; Trinczek, Rainer: Veränderungen erfolgreich gestalten. Repräsentative Untersuchung über Erfolg und Misserfolg im Veränderungsmanagement. Die wichtigsten Ergebnisse, 2007 (http://www.veraenderungen-erfolgreich-gestalten.de/pages/pdf/summary_deutsch.pdf)
- House, Robert J.; Hanges, Paul J., Javidan, Mansour; Dorfman, P. W.; Gupta, V. (Hg.): Culture, Leadership, and Organizations. The Globe Study of 62 Societies, Sage Publications, Thousand Oaks, London, New Delhi 2004

Für Sie vielleicht auch interessant: Unser Blogbeitrag zu Korea

› Projektmanagement: Die Antwort auf Koreas Fragen

Projektmanagement-Experten bietet Südkorea gerade viele Chancen: Der Staat will das Projektmanagement professionalisieren, damit die Wirtschaft konkurrenzfähig bleibt. Experten aus Deutschland sind besonders gefragt – aus historischen Gründen [...]