

Spotlight

## So führe ich internationale Projekte zum Erfolg



Eine themenspezifische Zusammenstellung von Fachartikeln  
aus dem Projekt Magazin

[www.projektmagazin.de](http://www.projektmagazin.de)

Mehlbeerenstr. 82024 Taufkirchen

Tel: +49 89 2420798-0

Fax: +49 89 2420798-8

# So führe ich internationale Projekte zum Erfolg

Im Zuge der Globalisierung überschreiten auch immer mehr Projekte die Ländergrenzen. Während diese Grenzen verhältnismäßig leicht zu überwinden sind, ist es weitaus anspruchsvoller, die kulturellen Unterschiede zwischen den beteiligten Menschen zu erkennen und sein Verhalten im Projektalltag darauf abzustimmen. In diesem Spotlight erfahren Sie, welche Faktoren Sie berücksichtigen sollten, um Ihr internationales Projekt zum Erfolg zu führen. In zahlreichen Beispielen zur interkulturellen Kommunikation und Zusammenarbeit mit Angehörigen anderer Nationen – von den europäischen Nachbarn bis zu den Bewohnern des Fernen Ostens – erhalten Sie pragmatische Empfehlungen.

## Inhalt

### Erfolgsfaktoren für internationale Projekte

1. Erfolgsfaktoren im internationalen Projektmanagement ..... Seite 4
2. Korrektes Englisch alleine reicht nicht aus  
Wie Deutsche in internationalen Projekten besser kommunizieren ..... Seite 11
3. Der Faktor "Mensch" in internationalen Teams  
Was Projektleiter von ihren virtuellen Teammitgliedern wissen sollten ..... Seite 15
4. Führung in internationalen Projekten – Einflussfaktor Machtdistanz ..... Seite 24
5. Ratschläge für zukünftige Expatriates  
Projekteinsatz im Ausland: Nicht ohne meine Familie?! ..... Seite 33

### Projektarbeit in Europa und USA

6. Es muss nicht immer 100%ig sein  
Projektarbeit mit Briten – die wichtigsten Kommunikations- und Verhaltensregeln ..... Seite 37
7. Knowing me - knowing you  
Wie Franzosen und Deutsche erfolgreich zusammenarbeiten können ..... Seite 48
8. Projektarbeit in Rumänien – die wichtigsten Verhaltensregeln ..... Seite 52
9. Verhandeln und Arbeiten in der Türkei – die wichtigsten Verhaltensregeln ..... Seite 66
10. Ost meets West - Projektarbeit in Russland ..... Seite 78
11. Gründlichkeit versus Risikobereitschaft  
So arbeiten Deutsche und Amerikaner erfolgreich zusammen ..... Seite 83

### Projektarbeit im Nahen und Fernen Osten

12. Geschäfte und Projektarbeit auf der Arabischen Halbinsel  
Teil 1: Wirtschaftliche, gesellschaftliche und kulturelle Hintergründe ..... Seite 95
13. Geschäfte und Projektarbeit auf der Arabischen Halbinsel  
Teil 2: Die wichtigsten Verhaltensregeln ..... Seite 107
14. Teamabstimmung, Meeting, Karaoke  
Projektarbeit in Japan – die wichtigsten Verhaltensregeln ..... Seite 122

- 15. Erfolgreiche Joint-Ventures  
Kulturelle Unterschiede in deutsch-chinesischen Entwicklungsprojekten meistern ..... Seite 131
- 16. Projektmanagement in China - Eine Momentaufnahme ..... Seite 137
- 17. Projektarbeit in Vietnam – die wichtigsten Erfolgsfaktoren ..... Seite 143

## Anhang: Arbeitshilfen

- Checkliste (PDF) mit den wichtigsten Fragen zu virtuellen Teammitgliedern ..... Artikel S. 15

## Erfolgsfaktoren im internationalen Projektmanagement

von Dr. Wolfgang Cronenbroeck

Nicht nur Großkonzerne, sondern auch kleine und mittelständische Unternehmen stehen vor der Herausforderung, dass wirtschaftliches Wachstum fast nur noch durch Expansion ins Ausland zu erreichen ist. Diese grenzüberschreitende Bewegung wird unter dem Stichwort "Globalisierung" viel und umstritten diskutiert und hat unser wirtschaftliches Beziehungsgeflecht nachhaltig verändert. Wir finden heute:

- globale Konkurrenzsituationen von Waren und Dienstleistungen
- globale Finanzmärkte
- global agierende Unternehmen (so genannte "global players")
- globale Arbeitsmärkte durch Verlagerung von Arbeitsplätzen und Produktionsstandorten.



**Dr. Wolfgang Cronenbroeck**

Berater, Coaching von Projektleitern im In- u. Ausland, zertifizierter internat. Projektmanager (GPM-IPMA) und PMP (PMI).

Kontakt:

[wolfgang.cronenbroeck@ropardo.de](mailto:wolfgang.cronenbroeck@ropardo.de)

Mehr Informationen unter:

[www.projektmagazin.de/autoren/](http://www.projektmagazin.de/autoren/)

Antrieb für ein Engagement im Ausland kann die Expansionsstrategie des eigenen Unternehmens sein, ein häufiger Grund sind aber auch Folgeeffekte, z.B. wenn der Hauptkunde mit seiner Produktion ins Ausland geht und der Zulieferer ihm folgt.

Unternehmerisches Engagement im Ausland ist immer mit einem hohen Risiko behaftet. Vorhaben dieser Art werden in der Regel als Projekt durchgeführt. Viele Unternehmen und Mitarbeiter verfügen aber nicht über das notwendige Know-how im Projektmanagement. Gründe hierfür sind oft das Fehlen von Projektmanagementstandards und –ausbildungswegen, aber auch die mangelnde Bereitschaft der Mitarbeiter und Projektteams, Standards und Regeln in der täglichen Arbeit einzuhalten. Die Akzeptanz für Projektmanagement wächst zwar, in vielen Managementetagen fehlt aber noch der Wille, Projektmanagement tatsächlich umzusetzen.

In vielen Projekten stellt man daher immer wieder fest, dass die eingesetzten Projektteams die an sie gestellten Anforderungen nicht erfüllen können und verunsichert sind. Dies gefährdet den Projekterfolg.

### Neue Anforderungen an Projektleiter

Aufgrund dieser Erkenntnis hat sich im Laufe der letzten Jahre das Anforderungsprofil der Projektleiter und –mitarbeiter geändert. Nicht der beste Fachspezialist ist auch der beste Projektleiter, sondern die Persönlichkeit mit den besten integrierenden Fähigkeiten.

Dies stellt Projektleiter vor eine neue Herausforderung: Sie müssen sich jetzt auch intensiv mit dem Projektmitarbeiter als Mensch befassen und Themen wie Führung, Teambildung, Konfliktlöstechniken, Moderation, Coaching in ihr Wissensportfolio aufnehmen und umsetzen.

Werden Projekte nicht im vertrauten nationalen Raum abgewickelt, sondern im Ausland, verstärken sich soziale und fachliche Probleme und Versäumnisse. Das internationale Umfeld ist gekennzeichnet durch:

- verschiedenste fachliche Vorkenntnisse der am Projekt Beteiligten
- andere Normen- und Regelwerke
- unterschiedliche Gesellschaftssysteme und Kulturkreise
- andersartige Rechtssysteme
- neue Umgangs- und Kommunikationsformen
- fremde Interessen, Zielvorstellungen und Werte

- Sprachbarrieren
- teilweise große geografische Entfernungen mit Zeitonenunterschieden.

Dies erschwert die Arbeit eines Projektleiters erheblich.

Die hier vorgestellten Erfahrungen und Regeln können Projektleitern helfen, bereits zu Projektbeginn mit mehr Sicherheit, Sensibilität und Offenheit an die internationale Projektarbeit heranzugehen. Denn eines ist klar: Das Auffrischen der verstaubten Schul-Englisch-Kenntnisse macht noch keinen internationalen Projektleiter. Hierzu gehört vielmehr eine persönliche Einstellung, die durch folgende Faktoren gekennzeichnet ist:

- Offenheit und Aufgeschlossenheit für Unbekanntes und Neues
- Sensibilität im interkulturellen Bereich
- große persönliche Flexibilität
- Bereitschaft zur unkonventionellen Konfliktlösung.

Internationale Projekte stellen für Projektleiter ein Vorhaben mit erhöhtem Risiko dar. Die Kombination aus Projektrisiken, Reisetätigkeit und unvorhersehbaren Problemen mit interkulturellem Hintergrund verunsichert viele Projektleiter. Ich möchte Sie jedoch ermutigen, internationale Projekte anzugehen – gut vorbereitet und aufgeschlossen. Projektarbeit in einem internationalen Umfeld bietet die seltene Gelegenheit, die eigene fachliche Qualifikation zu verbessern und wertvolle interkulturelle Erfahrungen zu sammeln.

Im Internationalen Projektmanagement gilt mehr denn je der Satz:

*"Einander kennen lernen heißt lernen, wie fremd man einander ist."  
(Christian Morgenstern)*

Um internationales Projektmanagement erfolgreich durchzuführen, sollte der Projektleiter darauf achten, bestimmte Fehler zu vermeiden und einige so genannte Erfolgsfaktoren berücksichtigen. Auf der Grundlage langjähriger Erfahrung habe ich einige Grundregeln herausgearbeitet, mit denen man eine gute Ausgangsposition für internationale Projekte schaffen kann:

1. Eindeutige Verträge mit Klarheit über Rechtslage und finanzielle Rahmenbedingungen
2. Kenntnisse über die natürlichen Gegebenheiten der Einsatzländer
3. Kenntnisse über die Kultur der Einsatzländer
4. Vereinbarte Projektorganisation und Festlegung der Ansprechpartner
5. Vereinbarungen über Standardisierung von Kommunikation, Berichten und Dokumenten
6. Vereinbarungen über den Umgang mit Störungen, Problemen und Konflikten
7. Wirkliche Unterstützung der Unternehmensleitungen und Stakeholder
8. Engagierte und befähigte Projektleiter und -mitarbeiter

Im Folgenden werden diese Grundregeln an Beispielen aus der internationalen Praxis erläutert.

## Rechtslage und finanzielle Rahmenbedingungen klären

Verträge sind die Grundlage der Projektbearbeitung, sie bilden die so genannte Baseline, an der alle Änderungen gemessen werden. Im internationalen Projektgeschäft, wo interkulturelle Unterschiede leicht zu Missverständnissen führen, sind Verträge häufig die einzige verlässliche Arbeitsgrundlage und deshalb besonders wichtig.

Der Projektleiter sollte sich über die rechtlichen Gegebenheiten informieren, die das Projekt betreffen. So reduziert er die Risiken im Falle von Vertragsverletzungen. Genau definierte finanzielle Rahmenbedingungen schützen vor unliebsamen Überraschungen bei Fragen der Finanzierung und erleichtern die Zusammenarbeit

mit Unterlieferanten und dem Auftraggeber. Indem der internationale Projektleiter diese Rahmenbedingungen gründlich prüft und verbindlich festlegt, stellt er sein Projekt auf ein gutes Fundament.

## **Klare Verträge – klare Projekte!**

Ein Beispiel: Ein Unternehmen erhielt seinen ersten Großauftrag aus dem Ausland. Ein Teil des Vertrags mit dem Endkunden regelte, dass 70% des Lieferumfanges durch lokale Firmen zu erbringen war. Mit Hilfe dieser Vertragskonditionen wollte der Endkunde die lokale Wirtschaft unterstützen. Das Unternehmen hatte dieser Vertragsklausel im Vorfeld wenig Beachtung geschenkt; diese Bedingung entwickelte sich aber zu einem ernstem Problem, da eigentlich geplant war, den größten Teil des Lieferumfanges aus dem Inland zu beziehen.

Dieses Vertragsproblem wurde mit anwaltlicher Unterstützung intern sowie mit dem Kunden besprochen. Doch letztlich war der Vertragspassus unumstößlich und das Management beschloss, diese Bedingung als Herausforderung zu sehen und zu erfüllen.

Das Unternehmen hatte nun 3 Alternativen:

- 70% des Lieferumfanges vor Ort zu kaufen (Unterlieferanten hätten qualifiziert werden müssen),
- eine lokales Unternehmen zu kaufen,
- eine eigenes Unternehmen zu gründen.

Nach Abwägung aller Vor- und Nachteile wurde entschieden, eine lokale Produktionsstätte im Ausland zu errichten, da das Risiko einer Zusammenarbeit mit lokalen Unterlieferanten nicht abschätzbar war. Für diese Unternehmensgründung musste ein Budget in Millionenhöhe freigegeben werden. So wurde aus dem ersten Auslandsauftrag unversehens ein Großprojekt mit Unternehmensgründung im Ausland.

## **Kenntnisse über die natürlichen Gegebenheiten der Einsatzländer**

Natürliche Gegebenheiten, wie z.B. das Klima, beeinflussen die Projektdurchführung entscheidend. In Europa kann sich mancher Manager nicht vorstellen, was es heißt, bei Dauerfrost oder in tropischer Hitze zu arbeiten. Das gilt nicht nur für die Arbeit unter freiem Himmel, sondern auch für die Arbeit im Büro und das tägliche Leben.

Hier hilft nur das Akzeptieren des Unabänderbaren und eine gute organisatorische Vorbereitung.

### **Auch in Projekten kommt man an der Natur nicht vorbei!**

Ein Beispiel: In einem Projekt in den Tropen war der Liefertermin für das Equipment (ca. 60 Container) für den Oktober vertraglich festgelegt. Die Anlieferung musste über den Landweg erfolgen; im Oktober ist in dieser Region aber Regenzeit und Straßen verwandeln sich in Flüsse. Um die Gesamtlieferung nicht zu gefährden, wurde frühzeitig das Gespräch mit dem Auftraggeber gesucht und dank der vertrauensvollen Zusammenarbeit konnte eine Lösung gefunden werden: Für jedes Teil der Lieferung wurde in einem detaillierten Planungsprozess der Zeitpunkt bestimmt, wann es auf der Baustelle benötigt wurde. Es stellte sich heraus, dass es aus organisatorischer Sicht sogar günstiger war, einen Teil des Equipments vor dem vertraglichen Liefertermin auf der Baustelle zu haben; der Rest der Lieferung wurde erst deutlich später gebraucht.

Die Teil-Lieferungen hatten für beide Seiten Vorteile:

- Der Auftragnehmer konnte seine Produktion besser organisieren und sich auf die Fertigung der zuerst benötigten Teile konzentrieren – ohne zusätzliche Kosten und ohne das Risiko, den knappen Liefertermin durch widrige Wetterbedingungen zu gefährden.
- Der Auftraggeber konnte sicher sein, dass dringend benötigte Bauteile rechtzeitig auf der Baustelle zur Verfügung standen und dass keine zusätzlichen Kosten für eine sichere Lagerung anfielen.

Eine solche Vereinbarung, welche direkt in das Vertragsverhältnis (Änderung des Liefertermins) eingreift, muss durch eine von beiden Seiten unterzeichnete Vertragsänderung (Change Order) abgesichert sein.

## Kenntnisse über die Kultur der Einsatzländer

Die kulturelle Umgebung prägt die Menschen stark, die in ihrem Einfluss stehen. Wenn wir also mit unseren Projekten ins Ausland gehen, müssen wir uns auf diese anderen Kulturen einstellen und sie akzeptieren. Der internationale Projektleiter muss abschätzen, ob er in der Lage ist, ein positives Bild von der anderen Kultur zu entwickeln und diese Andersartigkeit (z.B. andere Werte und Normen oder religiöse Einflüsse) am Arbeitsplatz und im sozialen Umfeld zu berücksichtigen und in die Planung und Umsetzung des Projekts einzubeziehen.

Kulturelle Gegebenheiten stellen ein komplexes Gebilde dar. Der internationale Projektleiter ist deshalb gut beraten, sich möglichst intensiv mit den Eigenarten des Gastgeberlandes zu beschäftigen.

### **Andere Länder, andere Sitten!**

Ein typisches Beispiel: Auf die Frage des deutschen Projektleiters, wann mit der Lieferung zu rechnen sei, lautet die Antwort des ausländischen Geschäftspartners: "Morgen." Erwartet der Projektleiter dann am nächsten Morgen sehnsüchtig das Eintreffen der Lieferung, wird er enttäuscht. "Morgen" heißt nicht viel mehr als "irgendwann mit der Ausnahme von heute".

Wo solche Arbeitsauffassungen und Zeitvorstellungen herrschen, werden sie von uns zumeist als Mangel an Arbeitsmotivation gewertet. Tatsächlich handelt es sich aber nur um einen Mangel an Kenntnis der kulturellen Hintergründe.

Der Projektleiter muss in seiner Planung diese Unterschiede in der Arbeitsweise berücksichtigen und entsprechende Zeitpuffer einplanen.

## Vereinbarte Projektorganisation und Festlegung der Ansprechpartner

In internationalen Projekten arbeiten manchmal mehrere hundert Menschen in unterschiedlichen Positionen und Aufgabengebieten zusammen. Aber nicht nur bei diesen großen Projekten ist Projektorganisation wichtig. Auch in kleineren Projekten muss immer klar sein, wer in welcher Position welche Aufgabe zu erfüllen hat. Dies gilt besonders für die drei wichtigen Ebenen im Projekt: Auftraggeber, Auftragnehmer und Unterlieferant. Diese Zuständigkeiten sollten in Form eines Projektorganigramms dargestellt werden.

Da innerhalb dieser Ebenen und Ebenen übergreifend Koordinationsbedarf besteht, muss der internationale Projektleiter auf jeder Ebene für jedes Aufgabengebiet einen Ansprechpartner benennen. Dies ist eine unabdingbare Voraussetzung für eine reibungslose Kommunikation.

Ignoriert ein Mitarbeiter diese festen Kommunikationswege, ist das kein Kavaliersdelikt; hier besteht die Gefahr, dass das Projekt geschädigt wird. Der Projektleiter muss dafür sorgen, dass ausnahmslos alle Beteiligten die Ansprechpartner kennen und die Kommunikationswege einhalten.

### **Nur wer seinen Ansprechpartner kennt, wird ihn auch ansprechen!**

Ein Beispiel: Ein Projekt befand sich bereits seit langem in der Durchführungsphase, alle Verträge waren abgeschlossen und der Projektleiter hatte das Verfahren gut im Griff. Aber auch der beste Projektleiter braucht einmal Urlaub; der Projektleiter bestimmte also einen Stellvertreter, arbeitete ihn ein und stellte ihn dem Auftraggeber und den Unterlieferanten vor. Außerdem gab er bekannt, dass er auch im Urlaub über Handy erreichbar sei.

In dieser Situation entdeckte der Auftraggeber, dass er in seiner Spezifikation einen Fehler gemacht hatte und beim Auftragnehmer eine Zusatzleistung beauftragen musste. Der Auftraggeber nutzte die Abwesenheit des Projektleiters, übergab den Stellvertreter und ließ sich über die Telefonzentrale in den Vertrieb verbinden. Dem Mitarbeiter im Vertrieb stellte er neue Großaufträge in Aussicht, was diesen elektrisierte. Beiläufig erwähnte er auch das kleine Problem mit dem jetzigen Auftrag, worauf der Vertriebsmitarbeiter gönnerhafte erwiderte: "Das ist kein Problem, betrachten Sie es als erledigt!" Der Auftraggeber verlor keine Zeit: Er bestätigte diese Zusage sofort dem urlaubsabwesenden Projektleiter und bat ihn um schnellstmögliche Ausführung.

Der Projektleiter wurde vor vollendete Tatsachen gestellt. Freilich wäre auch er der Bitte des Auftraggebers um Zusatzleistungen nachgekommen, aber er hätte einen Claim (Nachforderung) daraus gemacht oder

eine andere Gegenleistung eingefordert. Jetzt war es zu spät, das Change Management-Verfahren war umgangen worden und das Projekt hatte den Verlust zu tragen.

## Standardisierung von Kommunikation, Berichten und Dokumenten

In internationalen Projekten wird die gegenseitige Information und Abstimmung der Projektmitarbeiter deutlich erschwert. Die Teams arbeiten räumlich getrennt und direkte Kontakte sind selten. Sieht man sich nicht regelmäßig, vergisst auch der kommunikationsfreudigste Mitarbeiter schon einmal, einem Kollegen im Ausland rechtzeitig die notwendigen Informationen zukommen zu lassen.

Da Information und Kommunikation aber nicht dem Zufall überlassen werden dürfen, müssen in internationalen Projekten bereits zu Beginn des Projekts Kommunikationsstandards definiert werden, wie z.B. Art, Form und Häufigkeit der Regelkommunikation, des Reportings und der Dokumentation. Voraussetzung hierfür ist eine Projektorganisation mit festen Ansprechpartnern. Auch die verwendete Sprache ist für die Verständlichkeit und die verlustfreie Kommunikation von entscheidender Bedeutung.

### **Nur wer miteinander redet, kann verstanden werden!**

Ein Beispiel: In einem Fertigungsbetrieb in Südostasien sollten die einheimischen Arbeiter geschult werden. Der Firmengründer war im Besitz des gesamten Know-hows für die Herstellung der zu fertigenden Wärmerückgewinnungssysteme. Die Technik kam aus Deutschland und entsprach den deutschen Richtlinien und Regelungen (DIN etc.). Um das Schlüsselpersonal auszubilden, mussten deutsche Spezialisten technische Anleitungen und Herstellungsverfahren ins Englische übersetzen, Richtlinien und Regelungen mussten dem lokalen Standard angepasst werden.

Für die zukünftigen Führungskräfte (Vorarbeiter) wurden Ausbildungskurse entwickelt mit dem Ziel, dass diese Vorarbeiter die einheimischen Fertigungsmitarbeiter in thailändischer Sprache unterweisen konnten. Diese Ausbildungskurse wurden vor Beginn der Fertigung in englischer Sprache durchgeführt.

Mit dem Start des Probetriebs der Fertigung hatte das lokale Führungspersonal (Vorarbeiter) die Aufgabe, die einheimischen Arbeiter in einer Art Training-on-the-Job auf ihre Montagetätigkeit vorzubereiten. Hierbei wurden sie von je zwei deutschen Spezialisten pro Schicht unterstützt. Die deutschen Inspektoren gaben den thailändischen Vorarbeitern Hinweise in englischer Sprache, diese wiederum gaben die Informationen an die thailändischen Arbeiter auf Thai weiter.

Bei dieser Art der Kommunikation gehen in der Regel viele Informationen verloren, dies kann nur durch ständige Wiederholung der Demonstrationen ausgeglichen werden. Auch die Eigenart der Arbeiter, auf Nachfragen immer "Ja, ja" zu antworten, erschwerte die Schulungen. In Wirklichkeit verstanden sie die Anweisungen nicht immer und so musste behutsam und mit viel Verständnis immer wieder derselbe Montageschritt wiederholt werden, bis sich der Erfolg in Form einer fehlerfreien Montage einstellte.

## Vereinbarungen über den Umgang mit Störungen, Problemen und Konflikten

Störungen des Projektablaufs treten nicht nur in internationalen Projekten auf, aber hier entwickeln sich daraus leichter Probleme oder gar ernsthafte Konflikte. Räumliche Distanz, unterschiedliche Mentalitäten oder auch Missverständnisse durch die Sprache führen häufig dazu, dass der Projektleiter diese Störungen übersieht. Auch die Mitarbeiter thematisieren Störungen oft nicht, weil sie befürchten, für diese verantwortlich gemacht zu werden.

Es ist deshalb hilfreich, mit Störungen offen umzugehen und ein transparentes Schema zur Problem- und Konfliktlösung zu entwickeln.

### **Früherkennung verhindert hohe Heilungskosten!**

Ein Beispiel: Ein deutscher Inspektor mit einem Hang zu kolonialem Gebaren war äußerst verärgert über einen Produktionsfehler, der in einer Schicht vermehrt auftrat. Vor allen Arbeitern tadelte er den einheimischen Schichtleiter wegen dieses Fehlers.

Der Schichtleiter hatte nun das Gefühl, sein Gesicht gegenüber den anderen Kollegen verloren zu haben, und am nächsten Morgen trat die gesamte Schicht nicht mehr zur Arbeit an.

Die Arbeiter wandten sich an den einheimischen Betriebsleiter, um das Problem zu besprechen. Selbst nach langen und zähen Verhandlungen gab es keine Möglichkeit, die Akzeptanz für den deutschen Inspektor wieder herzustellen und es bestand die Gefahr, alle Arbeiter zu verlieren, die zuvor mit erheblichen Kosten ausgebildet worden waren. So wurde entschieden, den Inspektor nach Deutschland zurückzuschicken und durch einen neuen Mitarbeiter zu ersetzen.

Das Fehlverhalten des deutschen Inspektors erzeugte also zusätzliche Kosten durch Einarbeitung und Zeitverzug; dabei wäre dieses Problem leicht zu vermeiden gewesen: Der deutsche Inspektor hätte nach Feststellung des Fehlers zuerst ein Gespräch mit dem sehr westlich orientierten Betriebsleiter führen müssen, bevor er die Arbeiter zur Rede stellte. Der Betriebsleiter hätte einen Weg gefunden, das Problem zu lösen ohne die Arbeiter vor den Kopf zu stoßen. Man kann oft erleben, dass die Produktionsarbeiter selbstverschuldete Fehler durch Mehrarbeit und erhöhte Motivation mehr als ausgleichen.

Etwas Einfühlungsvermögen und Geduld bewirken manchmal Wunder!

## Engagierte und befähigte Projektleiter und -mitarbeiter

In der Vergangenheit herrschte die Meinung, man könne den Projekterfolg einfach dadurch garantieren, dass man neue Methoden entwickelt oder weiterführende Techniken bereitstellt. Jetzt setzt sich die Erkenntnis durch, dass es die Menschen sind, die den Projekterfolg ausmachen – dies gilt besonders für internationale Projekte, wo an den Einzelnen sehr hohe Anforderungen gestellt werden.

Um erfolgreich in einem internationalen Projektteam arbeiten zu können, muss eine Person bestimmte Ansätze zur internationalen Handlungskompetenz in sich tragen, z.B. Toleranz, Aufgeschlossenheit und Flexibilität. Diese Mitarbeiter müssen dann erstens ausgebildet und zweitens gepflegt werden. Das Unternehmen muss mittels Schulungen dafür sorgen, dass sie ihre Fähigkeiten ausbauen und verfeinern können.

Drei Dinge machen engagierte und befähigte Projektmitarbeiter aus:

- die positive Einstellung des Einzelnen
- die intensive Vorbereitung
- das begleitende Coaching durch das Unternehmen.

### Eine gute Projektarbeit erfordert eine gute Vorbereitung

Ein Beispiel: In internationalen Projekten kann man häufig feststellen, dass neue Projektmitarbeiter am Einsatzort eintreffen und ihre Arbeit sehr euphorisch aufnehmen. Nachdem sie aber die reale Problemlage und die Gegebenheiten kennen gelernt haben, fallen sie nach zwei bis drei Wochen in ein tiefes emotionales Loch und wollen am liebsten den nächsten Flug nach Hause nehmen.

Hier ist der erfahrene Projektleiter als Coach gefragt: Er muss im Gespräch die anfängliche Euphorie leicht dämpfen und im Falle des emotionalen Tiefs motivierend auf den Mitarbeiter einwirken (Bild 1). Dabei kann er auf die Verantwortung verweisen, die der Mitarbeiter den anderen Teammitgliedern ge-

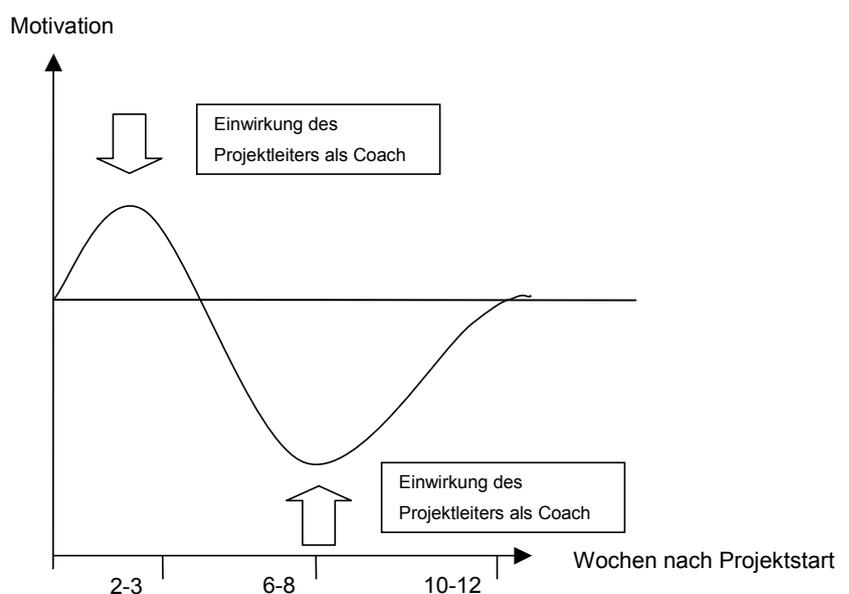


Bild 1: Typische Motivationskurve nach Eintritt in ein internationales Projekt.

genüber hat. Dieses Coaching kann sich über mehrere Wochen ziehen, es ist ein Prozess. Die Mühe lohnt sich aber meistens, denn nichts ist kostspieliger und zeitaufwändiger, als ständig neue Projektmitarbeiter in ihre Aufgaben einzuführen.

## Ein persönliches Fazit:

Mir ist klar, dass kein Projektleiter immer alle Erfolgsfaktoren berücksichtigen und umsetzen kann. Internationale Projekte sind höchst komplexe Gebilde und haben eine Vielzahl von Unwägbarkeiten, weshalb sie oft mit einem hohen Risiko verbunden sind.

Trotz des Risikos engagieren sich viele Unternehmen – meist in Form von internationalen Projekten – im Ausland. Für viele ist wirtschaftliches Wachstum und Steigerung der Konkurrenzfähigkeit nur so erreichbar.

Nur durch verbesserte Projektarbeit können wir die Aufgaben und Herausforderungen meistern, mit denen wir, unsere Unternehmen und unser gesamtes Wirtschaftsleben heute konfrontiert sind. Projektmanagement ist ein Werkzeug, das uns dabei helfen kann, aber es muss beherrscht und konsequent angewendet werden.

Studien haben gezeigt, dass viele Unternehmen nicht über genügend Know-how verfügen, um Projekte durchzuführen – aber das ist nicht die Schuld des Werkzeugs!

Wer Projekte durchführen möchte – und kaum ein Unternehmen kann darauf verzichten – muss auf allen Ebenen, von der Führungsetage bis zum Projektmitarbeiter, die Professionalität in der Durchführung von Projekten erhöhen. Nur so kann der Unternehmenserfolg gesichert und die internationale Wettbewerbsfähigkeit gesteigert werden.

Dieser Artikel soll dem interessierten Leser den Einstieg in das Thema Professionalitätssteigerung in internationalen Projekten erleichtern.

## Literatur

- Cronenbroeck, Wolfgang, Internationales Projektmanagement, Cornelsen Verlag 2004

Tipp

Korrektes Englisch alleine reicht nicht aus

## Wie Deutsche in internationalen Projekten besser kommunizieren

In global tätigen Unternehmen ist Englisch meist die Unternehmenssprache. Dass deutsche Mitarbeiter in solchen Firmen gut Englisch sprechen, ist in der Regel Voraussetzung. Oft wird jedoch übersehen, dass gute Englischkenntnisse alleine nicht ausreichen, um im internationalen Umfeld erfolgreich zu kommunizieren. Denn ob das gewünschte Gesprächsergebnis erreicht wird, hängt auch vom Kommunikationsstil ab. Dieser ist im deutschen Geschäftsleben sehr sachorientiert und unterscheidet sich damit deutlich von dem in vielen anderen Ländern – was häufig zu Konflikten führt. Dieser Tipp zeigt, was deutsche Mitarbeiter beachten sollten, damit die Kommunikation in internationalen Projekten dennoch klappt.

### Fallbeispiel

Cliff ist Ire und arbeitet seit kurzem in einem international aufgestellten Projektteam u.a. mit zwei Deutschen, Martin und Claudia, zusammen. Auch wenn Cliff den beiden zuarbeiten soll, sind alle Teammitglieder auf der gleichen Hierarchieebene angesiedelt. Die forsche und bestimmende Art der beiden Deutschen irritiert Cliff jedoch zunehmend. Ihren Kommunikationsstil empfindet er als unhöflich und unfreundlich und er fühlt sich als Befehlsempfänger herabgesetzt. Seine hier und da in den wenigen Telefongesprächen eingeworfenen persönlichen Fragen werden einfach ignoriert oder kurz abgetan. Für ihn stimmt die Basis für eine gute Zusammenarbeit damit nicht und er zieht sich mehr und mehr zurück. Die Aufgaben, die er für sie erledigen soll, wandern auf seiner Prioritätenliste immer weiter nach unten. Ihre zahlreichen mit "urgent" gekennzeichneten E-Mails ignoriert er meist.

Auch Martin und Claudia sind unzufrieden. Cliff liefert immer viel zu spät, auch wenn sie in ihren E-Mails klar kommunizieren, wie wichtig und dringend diese Angelegenheit ist. Durch seine Arbeitsweise geraten sie mit ihrer eigenen Arbeit in Verzug. Sie verstehen nicht, warum Cliff so unzuverlässig und unkooperativ ist.

### Was ist passiert?

Martin und Claudia haben mit Cliff in einer Weise kommuniziert, wie es in Deutschland im Berufsleben üblich ist: vorwiegend sachorientiert, wobei die Person des Gegenübers im Hintergrund steht. Effizienz steht für sie an oberster Stelle. Die Kommunikation mit Cliff lief vorwiegend per E-Mail ab, wobei sie kaum Interesse für ihn gezeigt haben und mit ihren Aufgaben stets gleich "mit der Tür ins Haus gefallen" sind.

#### Autor



#### Gudrun Höhne

Dipl.-Kfr. (FH), Trainerin u. Coach für Persönlichkeits- u. Teamentwicklung,

Inhaberin der Firma the human factor

Kontakt:

[info@thehumanfactor.de](mailto:info@thehumanfactor.de)

Mehr Informationen unter:

[projektmagazin.de/autoren](http://projektmagazin.de/autoren)

#### ähnliche Artikel

[Englische Formulierungen in Emails](#)

**sowie in den Rubriken:**

[Internationale Projekte](#)

[Interkulturelle / Virtuelle Teams](#)

In Irland dagegen – wie auch in den meisten anderen Ländern dieser Welt – ist der Beziehungsaspekt mindestens genauso wichtig wie der sachliche. Auch im Geschäftsleben will man von seinem Gegenüber etwas Persönliches erfahren, bevor man vertrauensvoll mit ihm zusammenarbeiten kann. Es wird nicht so deutlich zwischen Arbeits- und Privatleben unterschieden wie in Deutschland. Erfolgt die Kommunikation überwiegend per E-Mail, kommt die Beziehungsebene meist zu kurz. Hinzu kommt, dass in fast allen anderen Ländern indirekter kommuniziert wird als in Deutschland. Befehle und Anweisungen werden freundlich und diplomatisch als Bitten bzw. Fragen formuliert. Die starke Zielorientierung von Martin und Claudia hat somit letztendlich die Effizienz verringert statt sie zu erhöhen. Sie haben genau das Gegenteil von dem erreicht, was sie wollten.

Wie lassen sich solche Probleme in der Kommunikation vermeiden? Im Folgenden erhalten Sie einige Empfehlungen, worauf Deutsche in internationalen Projekten bei der englischsprachigen Kommunikation achten sollten.

## Wertschätzung zeigen durch Höflichkeit und Freundlichkeit

Seien Sie im Zweifel lieber höflich, anstatt zu bestimmt aufzutreten und verwenden Sie im Englischen möglichst oft die Konditionalform – auch wenn Sie in deutschen Rhetorik-Seminaren vielleicht das Gegenteil gelernt haben sollten. In der internationalen Kommunikation sind "could" und "would" sehr wichtige Wörter, wenn Sie wirklich etwas erreichen wollen. Aufforderungen sollten immer ein "please" enthalten und möglichst am Ende der Mail auch bereits schon ein "Danke" vorwegnehmen. Bedanken Sie sich lieber einmal zu viel als einmal zu wenig. Und denken Sie auch an ein Lob, wenn Ihre Erwartungen voll erfüllt wurden bzw. etwas trotz Zeitdruck noch rechtzeitig abgeliefert wurde. Wertschätzen Sie die Arbeit der anderen. Es lohnt sich.

### Wertschätzung zeigen ...

- |  |   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>- could you please ...</li><li>- would you mind ...</li><li>- I would really appreciate if you could send me that information...</li><li>- Thanks in advance for your support</li><li>- Good job. / Well done.</li><li>- Great to work with you.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>- I really enjoy working with you.</li><li>- Thanks very much for doing this so quickly. This is very much appreciated.</li></ul> |
|--|---|

Tabelle 1: Redewendungen, um Wertschätzung zu zeigen.

## Dringlichkeit freundlich herausstellen und begründen

Wenn eine Angelegenheit dringend ist, sollten Sie dies zwar explizit herausstellen, aber bei der Formulierung der E-Mail die Aufforderung trotzdem höflich im Konditional als Bitte oder Frage verpacken. Desweiteren geben Sie bitte unbedingt einen **Grund für die Dringlichkeit** an. Wir kommen einer Aufforderung eher nach, wenn wir den Grund dafür kennen. Wenn also etwas wirklich dringend ist, sagen Sie unbedingt, warum diese Angelegenheit bis zum Stichtag erledigt sein muss. Zudem ist es sehr empfehlenswert, nach dem Versenden der E-Mail noch einmal anzurufen. Selbst wenn Sie nur auf eine Voicemail sprechen, zeigen Sie sich damit stärker als Person und drücken aus, wie wichtig Ihnen die Angelegenheit wirklich ist. Und wenn etwas einmal nicht ganz so dringend sein sollte, nehmen Sie ruhig den Druck heraus und sagen explizit, dass diese Angelegenheit nicht "top-urgent" sei.

Damit machen Sie es dem anderen einfacher, seine Prioritäten richtig zu setzen und er erkennt, dass bei Ihnen "urgent" keine Floskel ist, nur um sich hervorzutun.

## Dringlichkeit freundlich herausstellen und begründen ...

- |   |  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>- Do you think you could do this by... We need to meet the deadline because of ...</li><li>- This is really important to me/for the project because otherwise ...</li><li>- If there is anything you need from me to do this asap please don't hesitate to contact me directly.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>- If possible, could you please do this by ... because otherwise ...</li><li>- I would really appreciate if you could do this by ... The timing is important because ...</li><li>- I am not sure if this is all information you need. Could you please check and let me know if you need anything else? This should be done by ... because ...</li></ul> |
|---|--|

Tabelle 2: Dringlichkeit herausstellen und begründen.

## Smalltalk: die Beziehungsebene

Unterschätzen Sie die Wichtigkeit des Smalltalk nicht. Fragen Sie nach dem Wetter, nach Urlaubsplänen und anderem Unverfänglichen. Geben Sie auch etwas von sich selbst preis. Greifen Sie öfter mal zum Telefonhörer, besonders am Anfang der Zusammenarbeit. Am Telefon redet es sich einfach besser. Wenn die Beziehung erst einmal stimmt, wird auch eine etwas knappere E-Mail nicht gleich missverstanden.

## Mit Smalltalk die Beziehungsebene ansprechen ...

- |  |  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>- Nice to hear from you.</li><li>- What is the weather like these days in ...?</li><li>- When is your next holiday/vacation?</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>- How are you? – Great, thanks. / Fine, thank you. What about you?</li><li>- Have you had a good week-end?</li><li>- It is currently very hot here in the office because we have no air condition.</li></ul> |
|--|--|

Tabelle 3: Formulierungen für den Smalltalk.

## Mit "Sorry" die Beziehungsebene aufrechterhalten

Wir Deutschen entschuldigen uns nicht so gerne. Im internationalen Kontext ist das oft anders. In Großbritannien z.B. gehört "sorry" zum inflationär gebrauchten Wortschatz. Ein "sorry" hat nicht unbedingt etwas mit Schuld zu tun, sondern zeigt lediglich an, dass uns etwas leid tut. Damit dient es der Beziehungsebene. Wenn Sie also Deadlines setzen, Dringlichkeiten hervorheben und damit unweigerlich Druck aufbauen, kann ein "sorry" zeigen, dass dies keine böse Absicht ist, sondern die Sache es erfordert. Und dass der andere auch als Mensch mit eigenen Bedürfnissen gesehen wird.

## Mit "Sorry" die Beziehungsebene aufrecht erhalten ...

- |  |  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>- Sorry, that you get this so late but ...</li><li>- Sorry, but this is really urgent because ...</li><li>- I am really sorry for the short notice but ...</li><li>- Sorry about this.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>- Sorry, I couldn't do this earlier because I had to wait for....</li><li>- Please accept my apologies for the short notice...</li></ul> |
|--|--|

Tabelle 4: Mit "sorry" die Sach- und die Beziehungsebene trennen.

## Unzufriedenheit und Kritik

Sie sind unzufrieden mit bestimmten Leistungen von Mitarbeitern im Projektteam? Rufen Sie lieber an, statt eine Mail zu schreiben. Sprechen Sie von Ihren eigenen Bedürfnissen. Erwähnen Sie die Auswirkungen, die das Verhalten der anderen Person auf Ihre Arbeit bzw. das Projekt hat. Sagen Sie, dass Sie sich eine bessere Zusammenarbeit wünschen und fragen Sie, was Sie dazu beitragen können. Vermeiden Sie Ratschläge oder Empfehlungen. Diese kommen selten gut an und bringen wenig. Formulieren Sie eine Empfehlung eher als Frage oder geben Sie Ihrem Gegenüber Wahlmöglichkeiten.

### Unzufriedenheit und Kritik äußern ...

- |   |  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>- Please understand that this was very important to me because of...</li><li>- Please understand that these documents are so important to me because otherwise ...</li><li>- I understand that you have a big workload. However, for me it is important to ...</li><li>- I would prefer if you could ... because in this case ...</li><li>- What do you think? How can we co-operate more smoothly?</li><li>- Is there a possibility that you do this in a way so that I can better plan ahead?</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>- What exactly do you need from me so that you can do your job better?</li><li>- Is there anything I can do to support you better?</li></ul> |
|---|--|

Tabelle 5: Kritik durch Fragen zum Ausdruck bringen.

## Formulierungen mit Leben füllen

Kommt Ihnen das alles spanisch vor? Haben Sie das Gefühl, Sie müssten sich dabei komplett verstellen? Vorsicht: die Wertschätzung der anderen Person muss wirklich ernst gemeint sein. Wenn Sie nicht hinter Ihren Worten stehen, merkt Ihr Gegenüber das. Interkulturelle Kommunikation ist mehr als das bloße Beachten bestimmter Formulierungen. Sie müssen auch mit Leben gefüllt werden.

Die Fähigkeit, Englisch zu sprechen, reicht nicht aus, um gut in internationalen Projekten zu kommunizieren. Ein Grund mehr, die interkulturellen Unterschiede in der Kommunikation gleich beim Projekt-Kick-off zum Thema zu machen und ein Bewusstsein dafür zu schaffen. Damit aus Ihrem Projektteam ein Spitzenteam wird.

Fachbeitrag

Der Faktor "Mensch" in internationalen Teams

## Was Projektleiter von ihren virtuellen Teammitgliedern wissen sollten

Virtuelle Projektteams arbeiten vor allem aus der Distanz miteinander, persönliche Treffen finden selten oder gar nicht statt. Für den Projektleiter ist das eine besondere Herausforderung. Da er seine Teammitglieder selten persönlich sieht, beschränkt sich der Kontakt meist auf rein fachliche Elemente der Zusammenarbeit. Persönliche Faktoren werden ausgeblendet, da ein intensives Kennenlernen kaum möglich erscheint.

Um ein Team zu führen, ist es jedoch von großem Nutzen zu wissen, was die einzelnen Mitarbeiter motiviert und was sie eher demotiviert. Hinzu kommt, dass die Teammitglieder meist aus unterschiedlichen Ländern, Kulturen und Organisationen stammen und es leicht zu Missverständnissen und Fehlinterpretationen kommen kann, wenn persönliche und kulturelle Faktoren unberücksichtigt bleiben. Auch hat der Projektleiter kaum Einblick in die unmittelbare Arbeitsumgebung der Mitarbeiter und weiß somit nicht, wie zufrieden sie damit sind.

In der virtuellen Projektwelt gibt es somit viele Stolpersteine, die ein erfolgreiches Projektmanagement erschweren können. Um dennoch die Motivation über die Distanzen hinweg sicherzustellen und Missverständnissen vorzubeugen, ist das Thema Kommunikation besonders wichtig. Insbesondere sollte der "virtuelle Projektleiter" am Anfang ausführliche Einzelgespräche mit allen Teammitgliedern führen, bei denen er wichtige Aspekte vorsichtig erkundet.

Über Folgendes sollte der Projektleiter eines virtuellen Teams Bescheid wissen:

- Arbeitsumgebung und Büroausstattung
- Arbeitszeiten und Mobilität
- Persönliche Motivation und Arbeitspräferenzen
- Erwartungen an die Projektleitung
- Interkulturelle Erfahrungen und Englischkenntnisse
- Persönliches

### Autorin



#### Gudrun Höhne

Dipl.-Kfr. (FH), Trainerin u. Coach für Persönlichkeits- u. Teamentwicklung, Inhaberin der Firma the human factor

Kontakt: [info@thehumanfactor.de](mailto:info@thehumanfactor.de)

Mehr Informationen unter:  
> [projektmagazin.de/autoren](http://projektmagazin.de/autoren)

### ähnliche Artikel

> [So fördern Sie im virtuellen Team die persönlichen Beziehungen](#)

> [Wie Deutsche in internationalen Projekten besser kommunizieren](#)

> [Kommunikation in virtuellen Teams. Teil 1: Herausforderungen und Lösungsansätze](#)

#### sowie in den Rubriken:

> [Kommunikation](#)

> [Interkulturelle/virtuelle Teams](#)

> [Internationale Projekte](#)

Wenn Sie diese Informationen von Ihren Teammitgliedern sammeln, fällt es Ihnen wesentlich leichter, Ihre Führung so anzupassen, dass die einzelnen Mitarbeiter eigenmotiviert bei der Sache bleiben.

Nachfolgend sind die wichtigsten Fragen zusammengestellt, die Sie für eine erfolgreiche Zusammenarbeit im virtuellen Team klären sollten.

## Arbeitsumgebung und Büroausstattung

Auch wenn Sie vielleicht keine Möglichkeit haben, alle Teammitglieder an ihrem Arbeitsplatz zu besuchen, sollten Sie wissen, ob die Teammitglieder im Homeoffice, in einem Großraumbüro, in einem Büro mit einigen wenigen lokalen Kollegen oder in einem Einzelbüro sitzen. Fragen Sie gezielt nach der Arbeitsumgebung. Gestalten Sie das Ganze aber als Gespräch und nicht als Interview. Sonst könnte sich das Teammitglied einfach nur ausgefragt fühlen und je nach persönlicher und kultureller Prägung misstrauisch werden und abblocken. Am besten, Sie geben zu Beginn der Befragung zunächst einmal Informationen von sich selbst preis, zum Beispiel Ihre eigenen Vorlieben zur Arbeitsumgebung. Damit vermitteln Sie, dass Sie zwar eigene Präferenzen, aber auch Verständnis für anders geartete Bedürfnisse Ihrer Mitmenschen haben. (Eine beispielhafte Formulierungshilfe auf Englisch finden Sie im Anhang.)

### Störungen aus der Arbeitsumgebung

Kennen Sie die Arbeitsumgebung, können Sie z.B. besser abschätzen, wie ungestört das entsprechende Teammitglied bei Telefon- und Konferenzgesprächen bzw. Web- und Videomeetings ist und wann ein guter Zeitpunkt für ein ungestörtes vertrauliches Telefongespräch wäre, falls Sie ein solches führen möchten. Außerdem sollten Sie wissen, bei welchen Teammitgliedern im Büro ein hoher Geräuschpegel herrscht. Bei Telefonkonferenzen können Sie diese bitten, ihr Telefon stummzuschalten, wenn sie nicht sprechen wollen. Ein stummgeschalteter Teilnehmer hat allerdings oft eine Hemmschwelle, seinen Apparat während der Konferenz wieder auf "laut" zu schalten, um etwas zu sagen. Sie sollten solche Teilnehmer daher direkt ansprechen, um sie trotzdem in das Konferenzgespräch zu integrieren. Dies gilt auch deshalb, weil ein Konferenzteilnehmer, der im Großraumbüro sitzt, schnell abgelenkt werden kann.

#### Fragen zur Arbeitsumgebung und Büroausstattung

- Homeoffice oder lokale Filiale?
- Großraumbüro/Einzelbüro/Trennwände und Schallschutz?
- In welchen Abteilungen/Projekten arbeiten die lokalen Kollegen? Gibt es Schnittstellen, gemeinsame Aktivitäten?
- Atmosphäre im Büro?
- Wo sitzt der Linienvorgesetzte des Teammitglieds? Verhältnis?
- Kantine? Aufenthaltsraum? Klimaanlage?
- Fax, Kopierer, Scanner vorhanden?
- Qualität von Internetverbindung und Telefonleitungen?
- Technisches Equipment: Festnetztelefon, Firmenhandy/Smartphone oder Voice-over-IP? Laptop oder PC?

## Einstellung zu den Arbeitsbedingungen

Finden Sie auch heraus, wie die einzelnen Teammitglieder zu ihrer jeweiligen Büroumgebung und den damit verbundenen Arbeitsbedingungen stehen und was in deren Land üblich ist. Wenn Sie das wissen, können Sie die Reaktionen des Mitarbeiters bei Telefongesprächen und Konferenzen besser einschätzen. Ein Teammitglied, für das die Arbeitsumgebung passt, ist einfach motivierter und konzentrierter bei der Sache. Das wirkt sich auch auf das Engagement im Projekt aus.

Hilfreich ist auch, über die Beziehung des Projektmitarbeiters zu seinen lokalen Kollegen und eventuell zum Vorgesetzten vor Ort Bescheid zu wissen. Fühlt sich das Teammitglied lokal eingebunden und der Firma verbunden, können Sie mit der Eigenmotivation des Mitarbeiters rechnen. Das gilt auch für Mitarbeiter, die im Homeoffice arbeiten, das gerne tun und dem Unternehmen für diese Möglichkeit dankbar sind.

## Mitarbeiter im Homeoffice

Fühlt sich ein Teammitglied im Homeoffice jedoch eher isoliert, ist es wichtig, dass Sie virtuell präsent sind und den Mitarbeiter auch zwischendurch einmal anrufen oder per Chat mit ihm kommunizieren. Gilt das für viele Projektmitarbeiter, sollten Sie darauf achten, den informellen Austausch insgesamt im Team zu fördern, z.B. indem Sie Aufgaben ganz bewusst an kleine Zweierteams delegieren oder ein firmeninternes soziales Netzwerk dafür nutzen.

## Arbeitszeiten und Mobilität

Dass Sie den lokalen Arbeitsvertrag des Mitarbeiters und die darin festgelegten Bedingungen kennen, sollte eigentlich selbstverständlich sein. Am besten lassen Sie sich diesen von der Personalabteilung in Kopie schicken. Darüber hinaus sollten Sie ungefähr wissen, wie diese Bedingungen im Vergleich zu den örtlichen Standards sind. Verdient ein Mitarbeiter z.B. vergleichsweise wenig, ist die Gefahr umso größer, dass er sich anderweitig umsieht und mitten im Projekt kündigt. Dieses Gefahrenpotenzial können sie in Gesprächen ausloten. Eventuell ist es auch möglich, bessere Bedingungen für das Teammitglied auszuhandeln.

## Erreichbarkeit, Urlaube und Feiertage

Neben der Kenntnis des Gehalts sollten Sie als Projektleiter auch wissen, was die regulären Arbeitszeiten der Projektmitglieder in den einzelnen Ländern sind und was das – wegen der etwaigen Zeitverschiebung – für die Kommunikation im Projekt und das Aufsetzen von Telefonkonferenzen und Webmeetings bedeutet. Nur so können Sie Antwort- und Reaktionszeiten richtig einschätzen. Zudem ist es für die Projektplanung notwendig zu wissen, auf welches Datum lokale Feiertage fallen und wann die jeweils üblichen Ferienzeiten sind. Während in der westlichen Welt um die Weihnachtszeit wenig gearbeitet wird, kann das in nicht-christlichen Ländern sogar eine sehr produktive Phase sein. Hier sollten dagegen eventuelle Fastenzeiten u.ä. bekannt sein.

Am besten lassen Sie die Teammitglieder lokale Feiertage und ihre persönliche Urlaubsplanung bereits am Anfang der Zusammenarbeit und möglichst vorausschauend in den Teamkalender eintragen. So haben Sie einen guten Überblick und damit eine bessere Kontrolle über das Projekt.

## Flexibilität bei den Arbeitszeiten

Damit Sie Zeiten für gemeinsame Telefonate oder Meetings festlegen können, ist es wichtig zu wissen, wie flexibel die einzelnen Teammitglieder hinsichtlich ihrer Arbeitszeiten sind. Sind diese bereit auch einmal früh morgens oder spät abends an einem Konferenzgespräch teilzunehmen? Was bedeutet das für sie und ihr Privatleben? Was ist üblich in dem Land, in dem das Teammitglied lebt? Wie stark wird dort zwischen Freizeit- und Arbeitsleben getrennt? Umso besser der Zeitpunkt für die einzelnen Projektmitarbeiter passt, umso entspannter, konzentrierter und produktiver gestalten sich die Meetings in der Regel.

Fragen Sie auch, um welche Uhrzeit reguläre Mittagspause ist und wie lange diese dauert, wie das Teammitglied zur Arbeit kommt, wenn es nicht im Homeoffice arbeitet, wie lange es dafür braucht und wie die Verkehrssituation ist. Das ist wichtig, um Telefongespräche und virtuelle Besprechungen besser planen und eventuelle Verspätungen besser einschätzen zu können. In manchen Ländern sind z.B. die Verkehrsbedingungen chaotisch, so dass die pünktliche Teilnahme an einer Konferenz am frühen Morgen schwierig werden kann.

## Reisebereitschaft

Des Weiteren sollten Sie wissen, wie ihre Projektmitglieder zum Thema "Reisen" stehen. Sind Reisen problemlos möglich oder gibt es Einschränkungen, z.B. wegen zu betreuender kleiner Kinder, fehlendem Reisepass oder Visaformalitäten? Ist z.B. ein Teammitglied wegen privater Verpflichtungen stark in der Mobilität eingeschränkt, könnten Sie das nächste Präsenzmeeting in seinem Büro stattfinden lassen. Tut sich die Mehrheit der Projektmitglieder mit Reisen schwer, dann können Sie einen Großteil der Meetings virtuell abhalten. Ein Kick-off Meeting zu Beginn des Projektes empfiehlt sich jedoch auf jeden Fall und erleichtert die spätere Zusammenarbeit enorm.

### Fragen zu Arbeitszeiten und zur Mobilität

- Regelarbeitszeiten
- Pausenzeiten
- Überstundenregelung
- Arbeitszeitflexibilität
- Arbeitsweg und Zeiten für den Arbeitsweg
- Mobilität / Reiseeinschränkungen?

## Persönliche Motivation und Arbeitspräferenzen

Um das Engagement Ihrer virtuellen Projektmitarbeiter sicherzustellen, sollten Sie als Projektleiter herausfinden, welche Arbeiten die einzelnen Teammitglieder motivieren bzw. demotivieren. Besonders wichtig ist dies bei multinationalen Teams, denn oft gehen wir automatisch davon aus, dass das, was uns motiviert, auch für andere Menschen motivierend ist. Dies ist aber nicht so, da Motivation stark von kulturellen Faktoren beeinflusst wird.

## Motivationsfaktoren kennenlernen

Da Sie Ihre Teammitglieder nicht ständig sehen, ist es schwierig für Sie, deren Motivationsfaktoren rein anhand von Beobachtungen festzustellen. Dennoch können Sie ganz bewusst darauf achten, wie diese bei Webmeetings und Telefonkonferenzen auf bestimmte Themen und Entscheidungen reagieren. Daraus können Sie Rückschlüsse auf deren Bedürfnisse im Arbeitskontext ziehen. Gewöhnen Sie sich an, nach jedem Meeting bzw. jeder Telefonkonferenz entsprechende Notizen zu machen.

Auch während eines Einzelgesprächs können Sie etwas über die Motivationsfaktoren erfahren, vorausgesetzt, es handelt sich um ein echtes Gespräch und nicht um eine reine Befragung. Schreiben Sie sich vor jedem Gespräch auf, was Sie wissen möchten und machen Sie sich während des Gesprächs entsprechende Notizen. Konzentrieren Sie sich nicht nur auf Ihre eigenen Fragen, sondern hören Sie Ihrem Gesprächspartner aufmerksam zu, um alles wahrzunehmen, was für seine Motivation eine Rolle spielt. Es lohnt sich, wenn Sie sich – besonders am Anfang – Zeit für solche Gespräche nehmen. Die dadurch gewonnenen Informationen erleichtern die Projektleitung erheblich.

## Persönlichkeit der Projektmitglieder berücksichtigen

Nach und nach bekommen Sie so ein gutes Gefühl von der Persönlichkeit Ihrer Projektmitglieder, was Sie bei der Zusammenarbeit berücksichtigen können – vorausgesetzt, das Projekt lässt einen flexiblen Einsatz der Mitarbeiter zu. Karriereorientierten Mitarbeitern, die sich mehr Verantwortung wünschen, können Sie z.B. die Koordination von Teilaufgaben übertragen. Auch bei Teammitgliedern, die selbst gerne die Projektleitung übernommen hätten, könnte das ein gutes Rezept sein. Menschen, die lieber alleine arbeiten, bekommen enger abgesteckte Aufgaben, die sie allein bewältigen können, während kommunikative Mitarbeiter, die gerne interaktiv im Team arbeiten, Aufgaben übernehmen können, für die die Zusammenarbeit wichtig ist.

## Teambuilding zu Beginn der Zusammenarbeit

Je heterogener Ihr Team ist, desto wichtiger ist eine Art Teambuilding zu Beginn der Zusammenarbeit. Dies kann unter Umständen auch virtuell stattfinden. Es ist z.B. wichtig, kulturelle Unterschiede zu besprechen, um im Team das gewünschte Kommunikationsverhalten zu klären und um eine eigene Teamkultur zu schaffen. Darüber

hinaus sollten im Team gemeinsam verbindliche Kommunikationsregeln erarbeitet werden. Für Sie als Projektleiter ist es besonders wichtig, die einzelnen Kommunikationsstile und Erwartungen Ihrer Teammitglieder zu kennen, um Verhalten und Reaktionen im Projektalltag einordnen und angemessen reagieren zu können.

Das Bewusstsein für unterschiedliche Mentalitäten, Kommunikations- und Arbeitspräferenzen, wie es z.B. im Rahmen von interkulturellen Kommunikationstrainings geschaffen wird, schafft langfristig Verständnis füreinander und erhöht die Flexibilität. Das sind die Voraussetzungen für Vertrauen, ohne das eine Zusammenarbeit im Team nur schwer möglich ist.

### Fragen zu persönlicher Motivation und Arbeitspräferenzen

- Spezifische Aufgaben der Projektarbeit
  - Verantwortung, Karriereziele
  - Routinearbeiten
  - Dokumentationen
  - Einstellung zu Planung, Terminen und Flexibilität
  - Einstellung zu Effizienz
  - Eigenverantwortliche Arbeit – Teamarbeit – virtuelle Teamarbeit
  - Nationales Zusammenarbeiten – internationales Zusammenarbeiten
  - Kommunikationspräferenzen
- Medien: E-Mail, Chat, Telefon, Videokonferenzen, soziale Netzwerke, ...
- Art: direkt – indirekt, Einstellung zu Small Talk
- Erwartete Reaktionszeiten (z. B. auf eine E-Mail)

## Erwartungen an die Projektleitung

In einem internationalen Team können die Erwartungen an Sie als Projektleiter extrem variieren, da diese oft kulturell geprägt sind. Wem diese Prägungen nicht bewusst sind, der geht davon aus, dass die ihm bekannte Art und Weise der Zusammenarbeit und Führung gleichzeitig auch die "normale" ist. Schnell entstehen so Missverständnisse und Enttäuschungen, die zur Demotivation führen. Für virtuelle Projektteams, in denen die Projektmitglieder meist von Managern aus ihrem eigenen Kulturkreis umgeben sind, gilt dies ganz besonders. Das für sie "normale" Führungsverhalten haben sie sozusagen ständig im Blick. Außerdem fällt es im Vergleich zu lokalen Teams wesentlich schwerer, die Erwartungen in der täglichen Zusammenarbeit abzugleichen und anzupassen, da die informellen Kontakte sowie der face-to-face-Kontakt mit der Führungskraft fehlen.

### Kulturelle Prägungen als Führungskraft gleich zu Beginn ansprechen

Klären Sie daher bereits zu Beginn, was die einzelnen Erwartungen sind und wie diese in Einklang gebracht werden können. Stellen Sie von vornherein klar, welche Erwartungen Sie als Projektleiter erfüllen können und welche nicht. Sprechen Sie Ihre eigene kulturelle Prägung an. Sagen Sie z.B., was in Ihrem Land und von der Unternehmenszentrale von einem Projektleiter erwartet wird und fragen Sie Ihre Teammitglieder einzeln, was es für Unterschiede in den einzelnen Ländern gibt. Ein geeigneter Zeitpunkt, um dies im Team zu klären, wäre das Kick-off-Meeting.

#### Fragen zu Erwartungen an die Projektleitung

- Virtuelle Präsenz des Projektleiters
- Häufigkeit von Meetings
- Häufigkeit von 1:1 Telefonanrufen
- Häufigkeit von Präsenzmeetings
- Hierarchisches Denken – Autorität
- Vorgaben (genau – vage)
- Ergebniskontrolle
- Verantwortung
- Zuverlässigkeit
- Coaching

Natürlich können Sie hier und da flexibel auf einzelne Teammitglieder eingehen, wenn diese spezielle Erwartungen an Sie als Projektleiter haben, indem Sie mit einigen z.B. öfter Einzelgespräche führen. Die grundsätzliche Führung des Teams als Ganzes können Sie jedoch nicht ständig variieren. Daher ist es wichtig, dass kulturelle Prägungen gleich zu Beginn angesprochen werden und dass eventuell in einem interkulturellen Training die Flexibilität erweitert wird.

## Interkulturelle Erfahrungen und Englischkenntnisse

Wissen Sie, was für interkulturelle Erfahrungen die Teammitglieder bereits gesammelt haben? Ob diese z.B. bereits längere Zeit im Ausland gelebt, in internationalen Firmen gearbeitet haben oder in anderen virtuellen Projektteams eingebunden waren? Je unerfahrener die Projektmitglieder sind, desto eher müssen Sie der Zusammenarbeit ein interkulturelles Training vorausschicken.

Wichtig ist auch zu wissen, wie es um die Englischkenntnisse Ihrer Mitarbeiter bestellt ist. Da Englisch meist Arbeitssprache in internationalen virtuellen Teams ist, sollten sehr gute Englischkenntnisse und interkulturelle Erfahrungen zu den Auswahlkriterien gehören, falls Sie Ihr Team erst noch zusammenstellen. Falls Sie dagegen ein

Team übernehmen, sollten Sie sich überlegen, wie Sie mit den evtl. vorhandenen unterschiedlichen Englischkenntnissen umgehen wollen, denn Muttersprachler sind hier immer im Vorteil. Das sollten Sie stets berücksichtigen, die Muttersprachler entsprechend sensibilisieren und ein Englischtraining für die Mitarbeiter mit schlechteren Englischkenntnissen einplanen. In Teammeetings müssen Sie Mitarbeiter mit schlechteren Englischkenntnissen explizit ansprechen und um ihre Meinung bitten. Halten Sie verbindliche Vereinbarungen und Aufgabenzuweisungen schriftlich fest, so dass keine Missverständnisse aufgrund mangelhafter Englischkenntnisse entstehen.

**!** Manche Mitarbeiter scheinen zwar auf den ersten Blick fließend Englisch zu sprechen, sind in den virtuellen Teammeetings dann aber doch recht einsilbig. Denn dort sind die Sprachbarrieren höher als in Präsenzmeetings, weil ein großer Teil der nonverbalen Kommunikation wegfällt und man nicht oder nur schlecht von den Lippen ablesen kann, was das Verständnis erschwert. In einem solchen Fall müssen Sie aktiv werden, die stillen Mitarbeiter einbeziehen und in Webmeetings visuelle Instrumente wie Whiteboard und Powerpoint-Präsentationen unterstützend hinzunehmen. Ansonsten entstehen schnell Missverständnisse, die im Projektalltag sehr teuer werden können.

Sollten die Projektmitglieder an einem interkulturellen Teamtraining teilnehmen, ist es wichtig, dass dieses auch Übungen zur interkulturellen Kommunikation umfasst. Denn während Deutsche eher direkt kommunizieren, wird in vielen anderen Kulturen die indirekte Kommunikation bevorzugt. Um Missverständnissen vorzubeugen, sollte man eine entsprechende interkulturelle Sensibilität entwickeln. (siehe auch "**Korrektes Englisch alleine reicht nicht aus. Wie Deutsche in internationalen Projekten besser kommunizieren**", Projekt Magazin 1/2012)

### Fragen zu interkulturellen Erfahrungen sowie zu Englischkenntnissen

- Im Ausland gelebt – gearbeitet – studiert?  
Wo? Wie lange? Gute oder schlechte Erfahrung?
- Erfahrung in anderen internationalen Firmen
- Erfahrung mit internationaler virtueller Teamarbeit?
- Niveau der Englischkenntnisse

## Persönliches

In Präsenzteams wird Persönliches meist in der Kaffeeküche, Raucherecke oder im Flur ausgetauscht. Hier blitzt der Mensch hinter der funktionalen Rolle im Team hervor. Dies verbessert das Verständnis füreinander, verstärkt das Wir-Gefühl und unterstützt den informellen Informationsaustausch. Dieser informelle Informationsaustausch ist wichtig und erhöht die Effizienz in Teams.

Virtuelle Teams haben solche Ecken des informellen und persönlichen Austauschs in der Regel nicht. Damit es dennoch möglich ist, Privates auszutauschen, sollten Sie als Projektleiter dafür in Einzelgesprächen und in virtuellen Teammeetings Raum geben. Denn je besser sich Ihr Team persönlich kennt, desto eher entsteht ein Teamgefühl, und Entscheidungen werden so getroffen, dass sie für das Team insgesamt und nicht nur für den Einzelnen gut sind. Auch für Sie als Projektleiter ist es wichtig, den Menschen hinter der Arbeitskraft zu entdecken. Denn je mehr sie von der Persönlichkeit und dem Leben des Mitarbeiters wissen, desto besser können Sie ihn einschätzen und für seine Motivation sorgen. Wie viel Privates die einzelnen Teammitglieder von sich preisgeben wollen, ist unterschiedlich und sowohl persönlich als auch kulturell geprägt. Familienstand, Kinder und Hobbies sind nur einige Beispiele, die wichtig sein können, um Ihre Mitarbeiter richtig einzuschätzen.

Nutzen Sie ganz bewusst die Zeit in virtuellen Meetings bis sich alle Teammitglieder eingeschaltet haben für Smalltalk und den Austausch von Privatem. Smalltalk-Themen, die fast immer funktionieren, sind Familie, Wetter, Verkehr, Hobbies, internationale Sportereignisse. Wenn Sie ein Meeting am Montag haben, fragen Sie Ihre Teammitglieder, ob Sie ein schönes Wochenende hatten und gehen Sie mit gutem Beispiel voraus, indem Sie etwas über Ihr eigenes Wochenende preisgeben.

Die Zeit, um Privates miteinander auszutauschen, ist keine Zeitverschwendung, sondern sehr wichtig in virtuellen Teams. Denn es ist nicht möglich, Vertrauen und ein richtiges Teamgefühl aufzubauen, wenn die Teammitglieder nicht auch etwas Privates voneinander wissen. Denn Menschen arbeiten gerne mit Menschen zusammen und weniger gerne mit Rollen.

### Fragen zu persönlichen Dingen

- Persönliche Charakterstärken und -schwächen (Geduld, Empathie, Zuverlässigkeit, Flexibilität, Pünktlichkeit, Kundenorientierung, ...)
- Familie
- Hobbies und Freizeitaktivitäten
- Sportliche Aktivitäten

## Tipp zur Vorbereitung von Online-Meetings und Mitarbeitergesprächen

Erstellen Sie für jeden Mitarbeiter ein Papier, auf dem Sie die wesentlichen Merkmale und Vorlieben aufschreiben. Heften Sie ein Foto des Mitarbeiters dazu. Dieses Papier sollten Sie vor sich liegen haben, wenn Sie ein Mitarbeitergespräch oder ein anderes wichtiges Gespräch mit ihm per Telefon führen.

Außerdem ist es sinnvoll, eine kleine Skizze aller Projektmitglieder auf ein Blatt zu zeichnen, aus der mindestens Folgendes hervorgeht:

- Foto, Name, Nationalität, Alter
- Land, Zeitzone, Büro
- Englischniveau
- Projektaufgaben

Sie können dieses Papier mehrfach kopieren und für Besprechungen verwenden, indem Sie jedes Mal abhaken, wer da ist und wer bereits etwas gesagt hat. Besonders bei größeren Projektteams ist dies wichtig. So stellen Sie sicher, dass Sie niemanden vergessen haben. Gleichzeitig haben Sie damit alle Teammitglieder bildlich vor Augen.

**!** Eine Zusammenfassung der im Text genannten Fragen einschließlich der englischen Formulierungshilfen im Anhang finden sie in der beigefügten Datei.

## Anhang

### Englische Formulierungshilfen für Fragen

- **As you know** I work from home and **I really appreciate** that I am able to do so. It saves me a lot of commuting time and I can really concentrate and focus on my work. **However, I understand that** if this is not the best option for many people because they feel rather isolated at home and feel that they do not have access to all of the company information that they need. How do you **feel about this? How do you prefer to work? What can I do to help you improve your work environment?**
- **It is important for me to be able to understand** which tasks you prefer and which you dislike. We all have to do tasks we don't like from time to time. However, as a project leader I sometimes have the option to assign tasks according to the individuals' preferences...
- **Do you like** working ... **or do you prefer** working ...?
- **How important is** ... for you/for our team work?
- **What do you think of** ...? **Do you see any disadvantages in** ...?
- **What do you like about** it and where **do you see risks?**
- **What do you need** to have in order to be able to do your job well in our virtual team?
- **I would like to understand** what your main expectations are of a good team leader?

Fachbeitrag

## Führung in internationalen Projekten – Einflussfaktor Machtdistanz

Effiziente und effektive Führung stellt für Projekte einen wichtigen Erfolgsfaktor dar. Der Projektleiter stellt das Projektteam zusammen und führt es. Er trifft wichtige Entscheidungen, führt Ergebnisse zusammen, berichtet nach oben, delegiert nach unten und organisiert, wie die Aufgaben im Projektteam verteilt werden. Führung im Projekt findet **situativ statt**: Je nachdem, wie weit das Projekt fortgeschritten ist, muss der Projektleiter eher die Teambildung und -entwicklung im Blick haben oder aber darauf achten, dass die Mitarbeiter ihre Arbeitspakete zu den vereinbarten Zeitpunkten fertigstellen. Abhängig von seiner Erfahrung muss er den einzelnen Projektmitarbeiter enger oder weiter führen und spezifisch motivieren. So reicht es z.B. aus, wenn der Projektleiter mit einem erfahrenen Projektmitarbeiter, dem er vertraut, vereinbart, bis wann dieser das Ergebnis aus einem Arbeitspaket in welcher Qualität und zu welchen Maximalkosten vorlegt. Der Mitarbeiter organisiert sich dann selbst und liefert das gewünschte Arbeitsergebnis bzw. wendet sich bei Problemen aktiv an die Projektleitung.

Beziehen wir diese Zusammenhänge auf das internationale Projekt, so kommt im Rahmen der situativen Führung die sog. "**Machtdistanz**" als wichtiger Einflussfaktor dazu. Während meiner langjährigen Arbeit in internationalen Projekten habe ich häufig festgestellt, dass bei der Projektarbeit zu wenig darauf geachtet wird, dass bei Projektbeteiligten, die aus unterschiedlichen Kulturen kommen, oft auch ein unterschiedliches Verständnis von Machtdistanz vorherrscht. In Gesprächen mit Teilnehmern an Seminaren zur interkulturellen Kompetenz sowie durch den Austausch mit internationalen Projektmanagern und interkulturellen Coaches stellte sich heraus, dass weniger als die Hälfte der Projektleiter, die ins Ausland entsendet werden, dafür sensibilisiert ist.

Dieser Artikel soll Ihr Bewusstsein als Projektmanager internationaler Projekte dafür schärfen, dass es für den Erfolg eines solchen Projekts wesentlich ist, den Aspekt der Machtdistanz zu berücksichtigen. Zunächst wird der Begriff "Machtdistanz" erklärt und das kulturell unterschiedliche Verständnis von der Führungskraft als einer Art "Familienvater" betrachtet, das die Machtdistanz beeinflusst.

### Was ist Machtdistanz?

Die Machtdistanz ist ein Begriff, den der niederländische Soziologe und Kulturforscher Geert Hofstede in den 70er Jahren etabliert hat. Der mittlerweile emeritierte Professor für Organisationsanthropologie und Internationales Management forschte mehrere Jahrzehnte u.a. an der Universität Maastricht, z.B. für Unternehmen wie IBM. Hofste-

#### Autor



#### Ulrich Nägele

VWL, Pädagogik, Politik  
(M.A.), PMP, selbst.  
Unternehmensberater für

Projektmanagement

Kontakt: [info@ulrich-naegele.de](mailto:info@ulrich-naegele.de)

Mehr Informationen unter:

[projektmagazin.de/autoren](http://projektmagazin.de/autoren)

#### ähnliche Artikel

in den Rubriken:

[Internationale Projekte](#)

[Kommunikation](#)

[Interkulturelle/ virtuelle Teams](#)

de untersuchte, wie die kulturübergreifende Zusammenarbeit das Geschäftsleben beeinflusst. Dabei betrachtete er auch, wie sich kulturelle Unterschiede innerhalb eines Landes, z.B. zwischen der deutsch- und der französischsprachigen Schweiz, auf das Geschäftsleben auswirken. Sein Sohn Gert Jan Hofstede unterstützte ihn in den letzten Jahren bei diesen Forschungen (siehe Hofstede; Hofstede, 2005).

Einen Hauptbestandteil von Hofstedes Werk macht die Entwicklung verschiedener Dimensionen aus, anhand derer sich Kulturen klassifizieren und in ihrer Grundstruktur verstehen lassen. Die Machtdistanz (Power Distance Index) ist eine dieser Dimensionen. Die Machtdistanz sagt aus, wie stark hierarchisch das Verhältnis zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern ist. Eine hohe Machtdistanz bedeutet, dass Mitarbeiter direkte Machtanwendung in der Organisationsführung akzeptieren. Geringe Machtdistanz weist auf das Gegenteil hin.

## Die Führungskraft als "Familienvater"

Um die Bedeutung der Führungskraft in Kulturen mit hoher Machtdistanz zu verstehen, ist es wichtig, das traditionelle Bild des Familienvaters im Blick zu haben. Ein Familienvater gibt einerseits einen klaren Handlungsrahmen vor, andererseits schützt er seine Kinder. Analog dazu fordert eine Führungskraft in Kulturen mit hoher Machtdistanz Respekt und überprüft regelmäßig die Umsetzung ihrer Vorgaben. Sie erfragt regelmäßig, z.B. alle zwei Tage, in einem informellen Gespräch den Status bzw. überprüft zeitnah, ob der einzelne Mitarbeiter innerhalb des fest umrissenen Rahmens seine vorgegebenen Ziele erreicht. Im Gegenzug wird sich die Führungskraft schützend vor den Mitarbeiter stellen, sollte er einmal angegriffen werden, und sich für ihn einsetzen.

So kann der Begriff "Macht" positiv besetzt sein, wenn diese konstruktiv und zum Wohl der Gemeinschaft angewandt wird. Es entstehen eine tragfähige Beziehung und ein enger persönlicher Kontakt. Diese Sichtweise, eine Führungskraft quasi als Familienvater anzusehen, findet z.B. in romanophonen Kulturen auch in der Begriffswahl seinen Niederschlag: In Frankreich ist vom *le patron die Rede*, in Italien vom *il patrone* und in Spanien vom *el jefe*.

Auf das Projektmanagement übertragen bedeutet dies, dass ein Projektleiter aus einer Kultur mit hoher Machtdistanz seine Mitarbeiter eng führt. Er weist ihnen klar definierte, eng abgesteckte Aufgaben zu und kontrolliert engmaschig, ob sie die vorgegebenen Ziele einhalten.

In der deutschen Kultur dagegen ist Macht und der Einsatz von Macht eher negativ besetzt, u.a. aufgrund der nationalsozialistischen Vergangenheit. Die Machtdistanz ist in Deutschland niedrig. Hier lässt der Projektleiter seinen Mitarbeitern mehr Freiräume, um die vereinbarten Ziele umzusetzen. Der Mitarbeiter kann Ermessensspielräume nutzen, um das gesteckte Ziel zu erreichen.

Der Schweizer Businessberater und Kulturexperte Peter M. Haller trainiert seit Langem Manager aus unterschiedlichen Kulturen. So erarbeiteten z.B. deutsche und russische Führungskräfte in Kleingruppen, was aus ihrer Sicht eine ideale Führungskraft und einen idealen Mitarbeiter in Deutschland bzw. in Russland ausmacht. Das Ergebnis dieser Kleingruppenarbeit zeigt Tabelle 1 (vgl. dazu auch Hars; Semidelichina, 2006).

Ideale Führungskraft und idealer Mitarbeiter in Deutschland	Ideale Führungskraft und idealer Mitarbeiter in Russland
<p>Die ideale deutsche Führungskraft versteht sich in erster Linie als Coach und "Primus inter pares" ("Erster unter Gleichen"). Sie trägt vor allem die fachliche Verantwortung. Sie setzt ihre Mitarbeiter in erster Linie in Projekten ein, die diese eigenständig durchführen. Sie gibt fachliche Ziele vor und hilft bei Fachproblemen. Nur in Notfällen greift sie ein und verlässt sich voll und ganz auf die fachliche Kompetenz ihrer Mitarbeiter.</p> <p>Der ideale deutsche Mitarbeiter qualifiziert sich durch seine fachliche Kompetenz. Seine Haltung ist proaktiv, geprägt durch eigenverantwortliches und bereichsübergreifendes Denken und Handeln. Dass er seine Individualität beruflich ausleben kann, verleiht ihm Sicherheit und Akzeptanz durch die Gemeinschaft.</p> <p>Die Kommunikation der Beteiligten ist eher direkt und offen. In sog. "Konsensusmeetings" werden Aufgaben verteilt, Fortschritte ermittelt, Probleme offen diskutiert und gemeinsam Lösungen gesucht. Information wird als Bringschuld angesehen.</p>	<p>Die ideale russische Führungskraft versteht sich als Integrator. Sie nimmt eine Rolle ein, die der des Familienvaters entspricht. Sie trägt in erster Linie die soziale Verantwortung. Sie überträgt ihren Mitarbeitern keine Projekte, sondern möglichst genau definierte Aufgaben und Arbeitsbereiche, für die sie verantwortlich sind.</p> <p>Der ideale russische Mitarbeiter qualifiziert sich, indem er die Aufgaben seines Arbeitsbereichs korrekt erfüllt. Sicherheit verleihen ihm die Gruppe, in die er eingebunden ist, sein Beziehungsnetz sowie die enge Führung durch seinen Vorgesetzten. Seine Haltung ist eher reaktiv, diskret und bescheiden.</p> <p>Die Kommunikationswege der Beteiligten sind eher informell und indirekt. Absprachen erfolgen vor den Meetings. Konsensusmeetings finden kaum statt. Gemeinsame Treffen dienen dazu, Entscheidungen zu verkünden. Information wird als Holschuld angesehen.</p>

Tabelle 1: Vorstellungen von der idealen Führungskraft und dem idealen Mitarbeiter – Deutschland und Russland im Vergleich. (Mit freundlicher Genehmigung leicht abgeändert übernommen von Peter M. Haller. © Cross Culture Coaching, Zürich)

## Machtdistanz und internationale Projektarbeit

In Deutschland oder z.B. auch in skandinavischen Ländern ist die Machtdistanz relativ gering (siehe Hofstede; Hofstede, 2005, S. 43 f.). In vielen Kulturen ist die Machtdistanz dagegen hoch bis sehr hoch. Dies gilt z.B. für

- romanophone Kulturen, wie Frankreich, Spanien und Italien,
- mittelost- und osteuropäische Kulturen, wie Russland, Rumänien oder Polen,
- asiatische Kulturen, wie China, Vietnam und Malaysia, oder auch
- südamerikanische und arabische Länder.

Der Umgang mit Projektbeteiligten aus solchen Kulturen bereitet Auftraggebern, Projektleitern und Projektmitarbeitern aus Deutschland in internationalen Projekten erfahrungsgemäß mehr Probleme, als wenn die Ansprechpartner im Projekt aus einer Kultur mit einer ähnlichen Machtdistanz wie der deutschen stammen.

Wer in einem internationalen Projekt arbeitet,

- muss seinen Führungsstil gegenüber Mitarbeitern aus Kulturen anpassen, die eine höhere Machtdistanz aufweisen, wenn er selbst aus einer Kultur mit niedriger Machtdistanz kommt, wie z.B. der deutschen.
- muss sich einer Führungskraft aus einer Kultur mit einer hohen Machtdistanz stärker unterordnen, als er dies gegenüber einer deutschen Führungskraft gewohnt ist.

- muss aufgrund hoher Machtdistanz bisweilen bewusst "den Machthebel ansetzen", um im internationalen Projekt etwas zu bewegen und das Projekt voranzubringen.

Anhand von Beispielen aus Frankreich, Russland und Ostasien erfahren Sie, was in internationalen Projekten passieren kann, wenn die Machtdistanz nicht berücksichtigt wird – und, wie Sie solche Projekte erfolgreich abschließen können, wenn Sie die Machtdistanz im Auge behalten.

## Fallbeispiel Frankreich: Der vergessene Patron

Die deutsche Tochter eines französischen Konzerns initiierte ein Projekt zur Organisationsentwicklung, um die Organisationsstruktur und die Geschäftsprozesse des Tochterunternehmens den Erfordernissen des Marktes anzupassen. Projektleiter war ein Deutscher, der sich für Projektentscheidungen nur mit seinem deutschen Vorgesetzten abstimmte. Die Vermittlung der neuen Organisationsstrukturen und Geschäftsprozesse übertrug er einem externen Dienstleister, der alle betroffenen Fach- und Führungskräfte in Deutschland schulen sollte.

An einer dieser Schulungen nahm eine französische Führungskraft (*le patron*) teil, die mittlerweile im deutschen Tochterunternehmen arbeitete, zuvor jedoch in der Zentrale des Mutterkonzerns in Frankreich tätig gewesen war. Bereits kurz nach Beginn der Schulung fing der Patron an zu protestieren. Zunächst gestikuliert er erregt und rief nach einer halben Stunde erbost: "Pas avec moi!" ("Nicht mit mir!") Nach zwei Stunden verließ der Patron Tür knallend den Raum. Er aktivierte sein Beziehungsnetz und setzte den Machthebel gekonnt an: Er beschwerte sich bei Führungskräften der gleichen Führungsebene in Deutschland wie in Frankreich, aber auch bei Personen, die ihm übergeordnet waren. Seine Beschwerde führte zum Projektabbruch. Die Umstrukturierung wurde nicht durchgeführt.

## Warum kam es zum Eklat und Projektabbruch?

Wie sich herausstellte, war die Erregung des Patrons keineswegs inhaltlich begründet. Er war wütend, weil ihn der Projektleiter nicht in die Abstimmungsprozesse einbezogen hatte. Der Patron hatte erwartet, vorab informiert zu werden, auch wenn er kein offizieller Entscheider war. Er fühlte sich übergangen und in seiner Rolle als Patron nicht respektiert. Dies empfand er als Gesichtsverlust gegenüber seinen Mitarbeitern und der Führungsebene.

## Lösung

Häufig kennen wir Deutschen nur den formellen Dienstweg und stimmen uns ausschließlich mit unserem unmittelbaren Vorgesetzten ab. Der Kommunikationsstil in Frankreich ist jedoch ein anderer als in Deutschland. Um Entscheidungen vorzubereiten, wird in Frankreich häufig die informelle Kommunikation genutzt. Alle Ebenen – Führungskräfte wie Mitarbeiter – treffen sich informell und zwanglos "auf einen Kaffee", um hierarchisch wichtige Personen und Meinungsbilder in die Entscheidungsvorbereitung einzubinden.

Da dieses Projekt scheiterte, gibt es hier nur eine hypothetische Lösung. Die Projektleitung hätte den Patron frühzeitig informell in ihre Überlegungen zur Umstrukturierung einbeziehen müssen. Durch einen regelmäßigen, wöchentlichen oder sogar täglichen Austausch mit dem Patron über den Projektstand "am Kaffeeautomaten" oder in der Kantine hätte der Projektleiter sicherstellen können, dass der Patron die Änderungen akzeptiert. Dies hätte

den Patron frühzeitig "ins Boot geholt" und zu einem Förderer des Projekts gemacht (zur Rolle des französischen Patrons siehe auch Wabel, [Knowing me – knowing you. Wie Franzosen und Deutsche erfolgreich zusammenarbeiten können](#), Projekt Magazin 23/2006, und Lindinger, [Projekte in Frankreich – pas de problème?](#), Projekt Magazin 4/2005).

## Fallbeispiel Russland: Mit klaren "Ansagen" wieder auf Kurs

Im Rahmen eines deutsch-russischen Projekts wurde in Russland ein Wirtschaftsinstitut aufgebaut, das russische Unternehmen dabei beraten sollte, marktwirtschaftliche Prinzipien umzusetzen. Die finanziellen Mittel kamen aus Deutschland. Die deutsche Projektleitung steuerte von Deutschland aus das deutsche wie das russische Teilprojektteam, das über eine eigene Teilprojektleitung verfügte. Der Projektplan legte für die Mitglieder beider Teilprojekte differenziert fest, welches Mitglied welches Arbeitspaket bearbeiten sollte.

Um das russische Teilprojektteam zu führen, hielt sich der deutsche Projektleiter, der zugleich auch Teilprojektleiter des deutschen Teams war, zeitweise in Russland auf. Dennoch gestaltete sich die Abstimmung mit dem russischen Teilprojektleiter immer schwieriger. Dieser meldete den Status der Arbeitspakete für das Teilprojekt nicht regelmäßig zurück, sodass der Projektleiter häufig nachhaken musste. Auch konnte der Projektleiter nicht nachvollziehen, wie der Teilprojektleiter die Geldmittel verwendete. Das russische Teilprojekt geriet immer mehr in Zeitverzug.

In mehreren Telefonaten versuchte der deutsche Projektleiter dem russischen Teilprojektleiter zu verdeutlichen, dass sein Verhalten nicht mehr tragbar war. Er wies auch auf die möglichen Konsequenzen für das Projekt hin, die bis zum Projektabbruch gehen konnten. In seinem Führungsstil setzte er dabei auf Kooperation und Konsens. Der russische Teilprojektleiter stimmte zwar in jedem Gespräch den Ansichten des Projektleiters zu, es änderte sich aber nichts.

## Lösung des Problems

Der deutsche Projektleiter erkannte, dass er so die Probleme mit dem russischen Teilprojektleiter nicht lösen konnte. Er musste seinen Führungsstil entsprechend der höheren Machtdistanz, die in Russland herrscht, ändern – hin zu einem autoritären Führungsstil. Auch war es notwendig, die persönliche Beziehung zum russischen Teilprojektleiter zu intensivieren, da der Beziehungspflege außerhalb der deutschen Kultur im Normalfall eine höhere Bedeutung zukommt.

Nachdem er sich mit dem deutschen Auftraggeber abgestimmt hatte, reiste der Projektleiter nach Russland, um mit dem russischen Teilprojektleiter ein persönliches Gespräch zu führen. Er achtete darauf, dass das Gespräch unter vier Augen stattfand, sodass der russische Teilprojektleiter nicht "sein Gesicht" verlor. In bestimmendem Tonfall verdeutlichte der Projektleiter ihm, was passieren werde, wenn der russische Teilprojektleiter sein Teilprojekt nicht wieder "auf Kurs" brächte: Die deutsche Seite werde für den Projektabbruch plädieren, oder der Projektleiter werde über seinen Auftraggeber in Deutschland übergeordnete Stellen in Russland auffordern, den russischen Teilprojektleiter zu ersetzen. Andererseits signalisierte der Projektleiter dem russischen Teilprojektleiter, dass er es sich vorstellen könne, das Projekt fortzuführen, indem er alle ein bis zwei Wochen anrufen und beim russischen Teilprojektleiter den Status erfragen und mindestens ein- bis zweimal im Jahr nach Russland reisen

würde, um sich mit ihm persönlich abzustimmen. Der Projektleiter machte deutlich, dass der Teilprojektleiter seinen Job nur behalten könne, wenn er mit diesen Rahmenbedingungen einverstanden wäre und die Vorgaben des Projektleiters umsetze. Er handelte als autoritäre Führungskraft, die unbedingten Respekt fordert und konsequent durchgreift, sich aber bei Gehorsam auch für den Mitarbeiter einsetzt. Der russische Teilprojektleiter verstand diese Botschaft, setzte sich fortan dafür ein, dass die Arbeitspakete seines Teilprojekts zügig bearbeitet wurden, und meldete deren fristgerechte Umsetzung.

## Fallbeispiel Ostasien: Dem Gegenüber "Gesicht geben"

In einem deutsch-ostasiatischen mehrjährigen Entwicklungshilfeprojekt sollten Infrastrukturmaßnahmen den wirtschaftlichen Reformprozess des ostasiatischen Landes voranbringen. Die Projektorganisation hatte einen dualen Aufbau, der für viele Entwicklungshilfeprojekte typisch ist: Die Rollen "Auftraggeber" und "Projektleiter" waren jeweils doppelt besetzt.

Der deutsche Projektleiter wurde offiziell als Projektkoordinator bezeichnet. Er steuerte das Projekt vorwiegend über Telefon und E-Mail. Mit der Zeit gewann er den Eindruck, dass ihn der ostasiatische Projektleiter nicht ernst nahm. Dieser beantwortete Statusabfragen per E-Mail zeitlich verspätet oder gar nicht. Der Leistungsfortschritt im Projekt lag weit hinter Plan. Die zwei, weniger als eine Woche dauernden Reisen des deutschen Projektleiters nach Ostasien verbesserten die Kommunikation nur kurzfristig. Der deutsche und der ostasiatische Auftraggeber hatten nur beim offiziellen Kennlerntermin zu Beginn des Projekts persönlichen Kontakt, denn der deutsche Auftraggeber hielt es für ausreichend, die weitere Kommunikation über Telefon und E-Mail zu führen. Auch genügte es aus seiner Sicht völlig, dass in der Hauptsache der Projektkoordinator mit der ostasiatischen Seite kommunizierte. Der deutsche Auftraggeber erwartete vom Projektkoordinator, dass dieser sich um alle Projektaufgaben weitgehend alleine kümmerte und ihn zwischendurch informierte. Das Projekt drohte zu scheitern.

### Kern des Problems

Die Probleme waren hier vielschichtiger als bei den beiden anderen Beispielen:

Bei einem Workshop über die Schwachstellen im Projekt in Deutschland, an dem auch ostasiatische Projektmitarbeiter teilnahmen, stellte sich heraus, dass der ostasiatische Projektleiter seinen deutschen Kollegen nicht als ebenbürtig wahrnahm, da dieser nur als *Projektkoordinator* und nicht als *Projektleiter* bezeichnet wurde. Um für das Projekt aktiv zu werden, benötigte der ostasiatische Projektleiter zudem klare Handlungsanweisungen von seinem Auftraggeber. Dieser war aufgrund der hohen Machtdistanz nur gewillt, Entscheidungen im Projekt zu treffen, wenn er Gelegenheit bekam, im Vieraugengespräch mit seinem deutschen Gegenpart zu verhandeln und eine Vertrauensbeziehung aufzubauen. Dies sah er als Ausdruck von Respekt an. Dass dies der deutschen Seite bisher nicht wichtig gewesen war, sah die ostasiatische Seite als Zeichen geringer Wertschätzung an.

### Lösungsschritte

Der deutsche Auftraggeber ernannte daraufhin den Projektkoordinator zum Senior Project Manager und stattete ihn mit einer entsprechenden Visitenkarte aus. Auf dessen Bitte hin verfasste er auch ein Empfehlungsschreiben an den ostasiatischen Auftraggeber. In diesem Schreiben stellte der deutsche Auftraggeber den Senior Project

Manager als wertvolle Führungskraft dar, auf deren Erfahrung er sich voll und ganz verlassen könne und der deshalb auch die volle Unterstützung durch den ostasiatischen Auftraggeber verdient hätte. Mit anderen Worten: Er setzte den Machthebel an.

Darüber hinaus intensivierte der deutsche Auftraggeber die persönliche Beziehung zum ostasiatischen Auftraggeber. Er lud den ostasiatischen Auftraggeber als hochrangiges und wichtiges Projektmitglied mit seiner Frau nach Deutschland ein und kümmerte sich innerhalb eines Gästeprogramms, das er eigens für ihn erstellen ließ, persönlich um ihn. So "gab" der deutsche Auftraggeber seinem ostasiatischen Kollegen erst "Gesicht".

Auf dieser Basis konnten sich der deutsche und der ostasiatische Auftraggeber in Vieraugengesprächen auf ein gemeinsames Vorgehen einigen. Die ostasiatische Seite nahm nun den deutschen Projektleiter ernst, der als Senior Project Manager etabliert wurde. So wies der ostasiatische Auftraggeber seinen Projektleiter an, den deutschen Projektleiter uneingeschränkt zu unterstützen. Der deutsche Senior Project Manager reiste bis zu zweimal jährlich für ca. zwei Wochen nach Ostasien, um das Projekt vor Ort zu steuern.

## Einsatz von Direktheit und Beziehungsaufbau

Andere Kulturen zu verstehen, funktioniert nur, wenn man sich auf sie einlässt, das Anderssein erkennt und respektiert. Neben der Machtdistanz gibt es zwei weitere wesentliche Faktoren, die darüber entscheiden, ob ein internationales Projekt, in dem Projektbeteiligte aus einer Kultur mit hoher Machtdistanz stammen, erfolgreich ist oder nicht: zum einen der Einsatz von **Direktheit**, zum anderen die Bedeutung des **Beziehungsaufbaus**.

- **Zu viel Direktheit:** Die deutsche Direktheit ist berühmt-berüchtigt. Menschen aus anderen Kulturen stoßen sich häufig daran. Amerikaner beurteilen die deutsche Direktheit bisweilen so: "These people don't like each other. They're brutally direct." Wenn eine deutsche Führungskraft in einer Kultur mit hoher Machtdistanz bei enger Führung eine tragfähige Beziehung zu ihren Mitarbeitern herstellen möchte, ist ein höheres Maß an Diplomatie und indirekter Kommunikation erforderlich. So sprechen Sie einen Projektmitarbeiter, der eine Aufgabe nicht richtig bearbeitet hat, nicht direkt darauf an. ("Das haben Sie falsch gemacht.") Vielmehr nehmen Sie ihn beiseite und kommunizieren indirekter: "Sie und ich wissen, dass wir hier ein Problem haben. Ich erwarte von Ihnen, dass Sie dieses Problem lösen."
- **Beziehungsaufbau:** In den meisten anderen Kulturen ist es deutlich wichtiger als in der deutschen, erst eine gute persönliche Beziehung aufzubauen, sich kennenzulernen und sich zu vertrauen, bevor man das Geschäftliche bespricht. In Frankreich wird es z.B. sehr schnell als beleidigend empfunden, beim gemeinsamen Essen mit einem Geschäftspartner zu früh über geschäftliche Themen zu sprechen. Man möchte Sie zunächst als Persönlichkeit kennenlernen und eine Beziehung zu Ihnen aufbauen. Das Geschäftliche wird zum Schluss besprochen, zum Dessert. Dies nennt man in Frankreich "entre la poire et le fromage" ("zwischen Birne und Käse"). Wenn Sie in einem französischen Projekt erreichen wollen, dass ein Patron Entscheidungen im Projekt unterstützt, sollten Sie zunächst auf informellem Weg eine tragfähige Beziehung zu ihm herstellen.

## Fazit

Bei der Arbeit in internationalen Projekten spielt es eine wichtige Rolle, den Führungsstil an die vorhandene Machtdistanz anzupassen. Neben der Berücksichtigung der Machtdistanz sollten Sie es grundsätzlich vermeiden, zu direkt zu kommunizieren, und im Blick haben, dass viele Kulturen vor der Aufnahme der eigentlichen Geschäftsbeziehung deutlich mehr Wert darauf legen, eine gute persönliche Beziehung aufzubauen als die deutsche.

Zusammengefasst sollten Sie als Projektleiter in einem Projektteam mit Mitarbeitern aus Kulturen mit hoher Machtdistanz Folgendes beachten (siehe dazu Nägele; Haller, 2008):

- Geben Sie Ihren Projektmitarbeitern klare Ziele vor und kontrollieren Sie regelmäßig, ob sie diese erreicht haben.
- Suchen Sie den persönlichen Kontakt zu Ihren Mitarbeitern und betrachten Sie es als wichtigen Teil Ihrer Führungsaufgabe, eine gute Beziehung zu ihnen aufzubauen.
- Wirken Sie sozial integrierend. Gehen Sie z.B. regelmäßig nach der Arbeit mit Ihren Mitarbeitern gemeinsam Essen oder zum Karaoke (in Ostasien). Nutzen Sie diese Gelegenheiten fern der Arbeit bewusst dazu, ein persönliches Verhältnis zu Ihren Mitarbeitern aufzubauen und Vertrauen herzustellen. Interessieren Sie sich auch für das soziale Umfeld Ihrer Mitarbeiter, wie z.B. deren Familie. Vielleicht können Sie Tipps geben, z.B. wenn ein Kind in Deutschland studieren möchte.
- Passen Sie Ihren Kommunikationsstil an. Verpacken Sie Ihre Wünsche in diplomatische Botschaften (siehe Abschnitt "Einsatz von Direktheit und Beziehungsaufbau").
- Werden Sie gegenüber Mitarbeitern aus Kulturen, für die es sehr wichtig ist, das Gesicht zu wahren, Meister im Schweigen und Zuhören. Sitzen Sie etwa mit chinesischen Projektmitarbeitern zusammen, die Ihnen ein Problem erläutern, für das Sie meinen, schon längst eine Lösung zu kennen, hören Sie trotzdem erst einmal zu. Versuchen Sie zu verstehen, warum diese Lösung aus deren Sicht nicht praktikabel ist und fragen Sie ggf. nach. So kann es z.B. sein, dass Sie bei der Projektplanung vorschlagen, dass eine erfahrene chinesische Führungskraft eine Rolle übernehmen soll, die in der Projekthierarchie relativ niedrig ansiedelt ist, und damit das Senioritätsprinzip verletzen. Die chinesische Seite wird, damit Sie Ihrerseits das Gesicht nicht verlieren ausweichend argumentieren, aber über die Körpersprache, z.B. kein Blickkontakt, signalisieren, dass es hier ein Problem gibt. Versuchen Sie, einen Konflikt mit einem Mitarbeiter zunächst im Vieraugengespräch zu lösen, damit dieser sein Gesicht wahren kann.
- Wenn Sie selbst den Konflikt nicht lösen können, ohne dass Sie befürchten müssen, dass der Mitarbeiter einen Gesichtsverlust erleidet, oder auch, weil die Führungskraft des Betreffenden eine Entscheidung treffen muss, nutzen Sie den Machthebel. Das heißt: Eskalieren Sie den Konflikt an die nächsthöhere Hierarchieebene.

Abschließend bleibt zu sagen, dass unser Wissen über andere Kulturen sicherlich hilft, Probleme in internationalen Projekten zu lösen. Die Ausprägungen von Kulturen sind jedoch so vielfältig, dass Sie häufig "unbekanntes Terrain" betreten werden. Auf dieses können Sie sich niemals perfekt vorbereiten. Deshalb sollten Sie immer offen für die Andersartigkeit fremder Kulturen sein und bereit dafür sein, "ins kalte Wasser zu springen".

## Literatur

- Harrs, Claudia; Semidelichina, Olga: Ein AC von Russen für Russen, in: ManagerSeminare, H. 97, April 2006
- Hofstede, Geert; Hofstede, Gert Jan: Cultures and Organizations – Software of the Mind. Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival, 2. Aufl., McGraw-Hill Professional, 2005
- Lewis, Richard D.: When Cultures Collide. Leading Across Cultures, Nicholas Brealey Publishing, 2005
- Lindinger, Harald: **Projekte in Frankreich – pas de problème?**, Projekt Magazin 4/2005
- Nägele, Ulrich; Haller, Peter M.: Schriftlicher Lehrgang Projektmanagement, Lektion 6: Internationale Projekte, Haufe Akademie, 2008
- Wabel, Claudia: **Knowing me – knowing you. Wie Franzosen und Deutsche erfolgreich zusammenarbeiten können**, Projekt Magazin 23/2006

## Ratschläge für zukünftige Expatriates

# Projekteinsatz im Ausland: Nicht ohne meine Familie?!

von Nicole Gellner-Aschhoff

Im Zuge der Globalisierung entdecken immer mehr deutsche Unternehmen China als Produktions- und Investitionsstandort und entsenden hoch qualifizierte Mitarbeiter, um Projekte vor Ort zu betreuen. Diese Mitarbeiter, so genannte Expatriates, werden bei einem solchen Auslandseinsatz nicht nur auf fachlicher, sondern auch auf sozialer Ebene stark gefordert. Es ist deshalb wichtig, dass der Arbeitgeber sie sorgfältig auswählt, interkulturell schult und unterstützt. Für viele zukünftige Expatriates (kurz: Expats) stellt sich die Frage, ob sie ihre Familie nach China mitnehmen sollen. Im Folgenden erfahren Sie, welche Vorteile es hat, wenn die Familie den Expat begleitet und wie sich der Expat und seine Angehörigen auf das Leben in China vorbereiten können.



**Nicole Gellner-Aschhoff**

Sinologin, Geschäftsführerin der "chinatrainer", leitet interkulturelle Seminare zur Vorbereitung von Auslandseinsätzen

Kontakt: [info@chinatrainer.de](mailto:info@chinatrainer.de)

Mehr Informationen unter:  
[www.projektmagazin.de/autoren/](http://www.projektmagazin.de/autoren/)

Der Artikel beleuchtet das Thema Auslandseinsatz am Beispiel China, die Empfehlungen können jedoch auch auf andere Länder mit einer für uns fremden Kultur übertragen werden, insbesondere auf die neuen, boomenden Wirtschaftsregionen Asiens.

### Anmerkung

Da es immer noch meist Männer sind, die von ihren Ehefrauen ins Ausland begleitet werden, ist in diesem Artikel zwecks besserer Lesbarkeit von "dem Mitarbeiter" die Rede. Alle aufgeführten Argumente gelten aber selbstverständlich auch für "die Mitarbeiterin".

## Mit der Familie nach China?

Grundsätzlich ist bei einer Entsendung zu entscheiden, ob die Familie des Arbeitnehmers ihn ins Ausland begleiten soll oder nicht. Bei einem Aufenthalt von weniger als zwei Jahren ist der Aufwand, mit der Familie umzuziehen, verhältnismäßig hoch. Bei einer längeren Entsendung kann das familiäre Umfeld dazu beitragen, dass die Isolation in der Fremde nicht zur Frustration führt. Wird das familiäre bzw. persönliche Umfeld in die berufliche Entwicklung des Mitarbeiters integriert, rechtfertigen die so entstehenden Synergieeffekte die zusätzlichen Kosten.

### Die Rolle der Familie

China ist nicht nur geographisch und wirtschaftspolitisch, sondern auch kulturell weit von unseren üblichen Standards entfernt. Deshalb wird auch der sozial kompetenteste und fachlich bestens vorbereitete Expat im chinesischen Arbeitsalltag unvermeidlich auf Probleme stoßen. Verhaltensweisen, die in Deutschland ganz normal sind, werden in China plötzlich missverstanden und führen wiederholt zu Frustration, Ratlosigkeit und Orientierungslosigkeit. In diesen kritischen Phasen kann der Austausch mit dem ebenfalls ausgereisten Partner sehr wichtig sein. Die Anwesenheit der Familie bringt aber nicht nur Vorteile für das Privat-, sondern auch für das Berufsleben. Als Vorgesetzter übernimmt der deutsche Arbeitnehmer für die chinesischen Mitarbeiter eine Vorbild- bzw. Lehrerfunktion. Ist er verheiratet, steigt sein Ansehen bei den Chinesen zusätzlich. Klassische Familienwerte - obwohl auch in China einem Wandel unterworfen - sind immer noch sehr wichtig. Interessiert sich der Expat darüber hinaus für die Familien, Eltern und Kinder seiner chinesischen Mitarbeiter, sind die Grundlagen für gute Beziehungen gelegt.

Der Zeitpunkt eines Auslandsaufenthalts ist selten für alle Familienmitglieder günstig. Vielleicht steht gerade ein Schulwechsel an oder der Partner hat erst vor kurzem wieder im Berufsleben Fuß gefasst. In der Regel passt die Auslandsentsendung nie in den Zeitplan einer Familie. Entscheiden sich die Familienmitglieder nach gewissenhaftem Abwägen dennoch für den Aufenthalt im Ausland, sollten sie gründlich darauf vorbereitet werden. Es liegt in der Verantwortung und im Interesse des Arbeitgebers, die familiäre Situation des Expats zu berücksichtigen und die Vorbereitungen zu unterstützen.

## Die Vorbereitung: Basis für den Erfolg

Im Idealfall sollte ein Expat nicht nur über fachliche Kompetenzen und Qualifikationen verfügen (diese werden von den Chinesen als selbstverständlich vorausgesetzt), sondern auch eine Reihe von integrativen Eigenschaften mitbringen. Anders als im Westen, wo geradlinige, sachbezogene Problemlösungen geschätzt werden, erwarten die chinesischen Mitarbeiter von einem Vorgesetzten, dass er personenbezogen arbeitet, für die Ideen der Mitarbeiter offen ist und ihre Bemühungen honoriert - auch wenn diese erst über Umwege zum Ziel führen. Chinesen möchten ein Vorbild, eine Art "Übervater", dem man gerne Respekt zollt und Loyalität entgegenbringt. Individualität hat für chinesische Mitarbeiter nur einen relativ geringen Stellenwert. Für westliche Führungskräfte ist es nicht immer einfach, täglich mit diesen fremden Arbeits- und Verhaltensweisen konfrontiert zu werden, sie zu verstehen und richtig darauf zu reagieren. Eine wichtige Voraussetzung, um diese Herausforderung zu meistern, sind soziale Stabilität, ein gesicherter privater Rückhalt, Geduld, Gelassenheit, Ruhe und eine hohe Frustrationsgrenze, wenn doch mal wieder alles anders läuft als erwartet.

### Vorbereitung für Expat und Familie

Zahlreiche empirische Studien belegen die Bedeutung einer umfassenden Vorbereitung auf einen Auslandsaufenthalt. Ist die Vorbereitung unzureichend, kann es im schlimmsten Fall geschehen, dass der Arbeitnehmer den Auslandsaufenthalt abbricht und nach Deutschland zurückkehrt. Das gilt es zu vermeiden, denn eine vorzeitige Rückkehr ist in jeder Hinsicht nachteilig: Darunter leidet die Karriere des Arbeitnehmers, das Image des Arbeitgebers in China und die sich gerade entwickelnden Geschäftsbeziehungen zu den lokalen Partnern. Neue Beziehungen aufzubauen kostet Zeit und Geld.

Interkulturelles Training gehört mittlerweile zur Standardvorbereitung eines zukünftigen Expats. Sinnvoll sind auch Crashkurse in der Landessprache, damit er im Gespräch mit seinen lokalen Kollegen ab und zu versuchen kann, "die gleiche Sprache" zu sprechen. Die Chinesen werden jeden Versuch der Kommunikation auf Chinesisch honorieren. Vor Ort können die Sprachkenntnisse je nach Wunsch und Bedarf individuell vertieft werden.

Auch die Familie sollte auf den Auslandsaufenthalt umfassend vorbereitet werden. Unkenntnis und schlechte Vorbereitung des Partners bzw. der Familie können dazu führen, dass die Anpassung an die neue Umgebung erschwert wird oder nicht stattfindet. Die Folge sind oft Frustrationen. So kann die Anwesenheit der Angehörigen für den Expat statt zu einer Unterstützung zu einer zusätzlichen Belastung werden. Die Vorbereitung der Familie ist allerdings meist noch mangelhaft, obwohl es relativ einfach ist, Partner und Kinder für den Schritt ins Ausland zu begeistern.

### Der "Look-and-See"-Tripp

Das beste Mittel, übertriebene Erwartungen zu dämpfen und Ängste abzubauen, ist ein Besuch im Einsatzgebiet. Noch bevor eine endgültige Entscheidung über den Auslandsaufenthalt getroffen wird, sollte der Arbeitgeber die entsprechenden Mitarbeiter und ihre Familien nach China schicken, damit diese sich einen Eindruck von Kultur und Umgebung machen können. Da diese Reise für den Mitarbeiter sehr nützlich ist, sollte er dafür einen Teil seines Urlaubs "opfern". Vor Ort können sich die Expats und ihre Angehörigen dann selbst darüber informieren, wie andere Expat-Familien leben. Manchmal gib es z.B. eine deutsche Gemeinde, die bei vielen alltäglichen Problemen weiterhelfen kann.

Leben am vorgesehenen Standort nur wenige Ausländer und evtl. keine Deutschen, dann sollte das nicht beschönigt werden. Die Belastungen im Alltag, die auf den Expat und seine Angehörigen dadurch zukommen, dürfen nicht unterschätzt werden. Nach dem "Look-and-See"-Tripp können der Arbeitnehmer, seine Familie und der Arbeitgeber gemeinsam analysieren, ob die Entsendung als Expat an diesen Standort die richtige Entscheidung zur Umsetzung der – beruflich und privat - angestrebten Ziele ist.

### Vor der Abreise unbedingt klären

Vor Beginn des Auslandsaufenthalts sollte der Expat einige wichtige Punkte klären.

#### Unterschiedliche Erwartungen

Häufig stehen sich die Ziele und Erwartungen des Expats und die des Arbeitgebers diametral entgegen. Vor dem Auslandsaufenthalt müssen beide Seiten ihre Vorstellungen deshalb eingehend besprechen und abgleichen.

Der Arbeitgeber stellt berufliche Erwartungen an den Expat. Dieser soll z.B. das unternehmerische Know-how in China umsetzen oder chinesische Fachleute qualifizieren. Unabhängig von der konkreten Aufgabe, erwartet der Arbeitgeber einen höchstmöglichen Einsatz während der Entsendung.

Für den Expat ist die Entsendung mit einer reizvollen Aufgabe verbunden, die sich nach der Rückkehr aber auch auszahlen soll - am besten in Form eines Karrieresprungs. Der Expat versteht den Auslandsaufenthalt also als zusätzliche Qualifikation für die erwarteten Aufgaben danach. Die Erfahrung zeigt jedoch, dass er durch den Auslandseinsatz zwar zusätzliche Qualifikationen erwirbt, es nach seiner Rückkehr aber oft kaum möglich ist, z.B. bewährte chinesische Standards in Deutschland einzubringen. Die sich bietenden Synergieeffekte verpuffen nach der Rückkehr in Deutschland meist sehr schnell.

Die Erwartungen aller Seiten müssen bereits vor der Abreise thematisiert werden. Der Expat sollte insbesondere prüfen, welche Karriere- und Entwicklungsmöglichkeiten sein Arbeitgeber ihm nach seiner Rückkehr bieten kann.

## Netzwerke aufbauen

Vor seiner Abreise sollte sich der zukünftige Expat allen Mitarbeitern am deutschen Standort vorstellen, die mit dem Projekt in China befasst sind und mit denen er während seiner Abwesenheit kommunizieren wird. Die Teamarbeit und die Kommunikation über den halben Globus hinweg gestalten sich leichter, wenn man sich persönlich kennen gelernt hat.

## In China: Alles ist anders

Je nach Standortwahl des Unternehmens warten unterschiedliche Herausforderungen auf den Expat. In den Städten Beijing, Shanghai, Nanjing, Hongkong, im Perlfussdelta oder in Chengdu trifft man viele deutsche bzw. westliche Kollegen mit Familien. Wohnen kann man in so genannten "Compounds", die einen Rundum-Service bieten und in erster Linie von Ausländern bewohnt werden. Es besteht die Möglichkeit, in westlichen Supermarktketten einzukaufen, darüber hinaus gibt es ein reichhaltiges Kulturangebot, Banken, Krankenhäuser und westliche Ärzte. Auch schulpflichtige Kinder sind bestens versorgt.

Liegt der Arbeitsplatz weiter im Inland, sieht der Alltag für den Expat und seine Angehörigen ganz anders aus. Hier wird Neuland betreten, es gibt weniger Ausländer und das soziale Netzwerk muss erst aufgebaut werden. Der Öffnungsprozess Richtung Westen läuft langsamer ab, kulturelle Unterschiede in Beruf und Alltag treten besonders offen zu Tage und gerade deshalb kann das familiäre Umfeld Halt und Orientierung geben. In schwierigen Situationen ist der Austausch mit dem Partner eine große Unterstützung. Auch die Kommunikation mit Kollegen im deutschen Stammhaus, die bereits selbst in China waren, hilft bei der Stressbewältigung und Lösung von alltäglichen Schwierigkeiten.

Eines der größten Probleme nach dem Umzug ist häufig, dass der Expat sehr viel arbeitet und wenig Zeit für Partner und Familie hat. Dieses Problem muss angesprochen und geklärt werden. Der Partner des Expats sollte sich am besten schon in Deutschland überlegen, wie er seine Zeit im Ausland sinnvoll nutzen kann. Dafür gibt es eine Vielzahl von Möglichkeiten, z.B. Fotografie, Deutschunterricht, Nachhilfe, Computerberatung, Kochkurse, interkulturelle Beratung oder Englischunterricht für Kinder. Die wichtigste Aufgabe des Partners ist es, die sozialen Beziehungen zu pflegen, also neue Kontakte aufzubauen und alte zu erhalten.

Die Dauer einer Auslandsentsendung hängt davon ab, welcher Projektteil in der chinesischen Niederlassung umgesetzt werden soll. Der Aufbau eines Vertriebsnetzwerks dauert länger als die Schulung lokaler Arbeitskräfte. In der Regel verbringen deutsche Mitarbeiter zwei bis fünf Jahre in China. Das erste Jahr dient der Eingewöhnung, im zweiten Jahr beginnt der routiniertere Umgang mit der Unternehmenskultur des Gastlandes. Personen, die fünf oder mehr Jahre im Gastland bleiben, identifizieren sich bereits so stark mit dessen Kultur, dass sich sowohl der Einsatz in einem anderen Land als auch die Reintegration im Heimatland schwierig gestalten können.

## Die Rückkehr: pro-aktiv vorbereiten

Im Hinblick auf seine Rückkehr nach Deutschland muss der Expat in der Kommunikation mit dem Stammhaus Eigeninitiative zeigen. Die Kollegen in Deutschland denken oft nicht daran, den Expat mit allen notwendigen oder interessanten Informationen über Veränderungen im Stammhaus zu versorgen. Vor der Rückkehr sollte sich der Expat pro-aktiv bei seinen deutschen Kollegen in Erinnerung rufen und sich frühzeitig darüber

informieren, ob firmeninterne Weiterbildungen notwendig sind. Das könnte z.B. der Fall sein, wenn in seiner alten Abteilung neue Computerprogramme oder Arbeitsabläufe eingeführt worden sind.

Die Rückkehr nach Deutschland erfordert eine erneute Umstellung und Eingewöhnung. Jetzt gelten wieder deutsche Standards, flexibles Denken ist nicht in dem Maße notwendig wie in China. Der Mitarbeiter braucht Zeit, um sich an das deutsche Arbeitsumfeld zu gewöhnen und sich auf die alten und neu hinzugekommenen deutschen Kollegen einzulassen. Während er im Ausland war, ist auch das Leben in Deutschland weitergegangen. Das muss erst einmal verdaut werden. Auch die Familie des Expats, ohne deren Unterstützung der Auslandsaufenthalt nicht möglich gewesen wäre, braucht Hilfe beim Wiedereinstieg in das deutsche Leben, das jetzt so fremd erscheint. Der Expat kann seinen Arbeitgeber im Vorfeld seiner Rückkehr um Hilfe bitten, z.B. bei der Suche nach einer neuen Wohnung, einem Kindergarten oder einer Schule.

Viele Firmen vernachlässigen die Reintegration ihrer heimgekehrten Arbeitnehmer. Dabei kann das Unternehmen von ihren Erfahrungen profitieren. Der zurückgekehrte Expat sollte in die Offensive gehen und z.B. immer wieder unaufdringlich seine Hilfe anbieten und mögliche Einsatzgebiete aufzeigen. So kann er z.B. bei Geschäftskontakten zu Chinesen oder in multikulturellen Teams die wichtige Rolle des Mittlers übernehmen, als "interkultureller Pate" zukünftige Expats betreuen oder sein Wissen in Inhouse-Schulungen weitergeben. Das gilt auch für seine Angehörigen. Diese können beispielsweise Informationsabende für ausreisende Familien durchführen, Erfahrungsberichte in der Firmenzeitung oder auf der Website veröffentlichen oder Delegationen betreuen.

Falls das eigene Unternehmen überhaupt kein Interesse an den Erfahrungen des ehemaligen Expats zeigt, tut es vielleicht ein anderes. Es kommt durchaus vor, dass ehemalige Expats ihr Unternehmen verlassen und ihre Karriere woanders fortsetzen. Häufig ergibt sich der Kontakt mit dem neuen Unternehmen über das in China aufgebaute Netzwerk. Expats, die man in China kennen gelernt hat, wissen vielleicht, welche Unternehmen nach Mitarbeitern mit Auslands- oder Chinaerfahrung suchen oder richten sogar direkte Anfragen an den deutschen Expat.

## Fazit

Ein funktionierendes Beziehungsgeflecht, gut vorbereitete Angehörige und eine sorgende Firmenfamilie tragen viel zum Gelingen eines Auslandsaufenthalts bei und können das Risiko eines frühzeitigen Abbruchs zumindest reduzieren. Vor seiner Abreise sollte der Expat seine Erwartungen mit denen seines Arbeitgebers abstimmen, so dass er nach seiner Rückkehr bereits eine berufliche Perspektive hat.

Fachbeitrag

Es muss nicht immer 100%ig sein

## Projektarbeit mit Briten – die wichtigsten Kommunikations- und Verhaltensregeln

Großbritannien ist ein Land, das nur 90 Flugminuten von Deutschland entfernt ist. Wir Deutschen kennen die Briten aus den Medien und nehmen sie dort als besonders höfliche und zuvorkommende Menschen wahr. So fällt uns z.B. auf, dass Briten sich ständig entschuldigen und einander den Vortritt lassen. Wenn z.B. beim Einsteigen in die U-Bahn eine Person einer anderen auf die Füße tritt, entschuldigen sich **beide**.

Briten machen manchmal Bemerkungen, die Deutsche als ironisch oder sarkastisch empfinden. Deshalb behaupten manche Briten, dass Deutsche keinen Humor hätten. Natürlich verstehen Deutsche den britischen Humor – und schätzen ihn, z.B. in Filmen von Monty Python, auch! Dennoch hält sich dieses Stereotyp hartnäckig. Dagegen hat die Fußball-Weltmeisterschaft 2006 das Bild der Briten von der deutschen Gastfreundlichkeit erheblich verbessert. Viele Briten kamen nach Deutschland und haben Deutsche als gute Gastgeber erlebt, als freundliche, fröhliche und aufgeschlossene Menschen, die genauso ausgiebig feiern können wie sie selbst.

Auch wir Deutschen haben stereotype Meinungen von Briten. Viele Deutsche glauben z.B., dass Briten keine Fremdsprachen sprechen. Ich habe aber die Erfahrung gemacht, dass es jede Menge Briten in Deutschland gibt, die u.a. exzellentes Deutsch sprechen.

Stereotypen erleichtern uns scheinbar das Leben, denn Dank dieser müssen wir das Handeln der anderen nicht ständig neu bewerten. (Zur "Kulturbrille" siehe auch "[Gründlichkeit versus Risikobereitschaft. So arbeiten Deutsche und Amerikaner erfolgreich zusammen](#)", Projekt Magazin 08/2013.) Im Projekt erschweren sie jedoch eine angenehme und erfolgreiche Zusammenarbeit. Wenn ich z.B. einem britischen Mitarbeiter oder Kollegen im Projekt keine detailorientierte Arbeit zutraue, weil ich mir denke, dass er sowieso nur das Nötigste einbringt und generell die Arbeitshaltung hat, dass "Durchwursteln" schon reicht, unterschätze ich ihn und nutze die Ressourcen nicht. (Zum "Durchwursteln" siehe den Abschnitt "Spezialisten versus Generalisten".)

### Autor



#### Johanna Marius

zertif. interkult. Trainerin,  
Kommunikations-Coach für  
Englisch, vieljährige USA-  
Erfahrung, Autorin

Kontakt:

[jm@languages-intercultural.com](mailto:jm@languages-intercultural.com)

Mehr Informationen unter:

[projektmagazin.de/autoren](http://projektmagazin.de/autoren)

### ähnliche Artikel

[Teamabstimmung, Meeting, Karaoke. Projektarbeit in Japan – die wichtigsten Verhaltensregeln](#)

[Verhandeln und Arbeiten in der Türkei – die wichtigsten Verhaltensregeln](#)

[Gründlichkeit versus Risikobereitschaft. So arbeiten Deutsche und Amerikaner erfolgreich zusammen](#)

[Projektarbeit in Rumänien – die wichtigsten Verhaltensregeln](#)

#### sowie in den Rubriken:

[Internationale Projekte](#)

[Kommunikation](#)

[Interkulturelle / virtuelle Teams](#)

### Service-Links



Termine

[Internationales  
Projektmanagement](#)

In diesem Artikel erfahren Sie, wie

- Sie unterschiedlich förmlich mit Briten kommunizieren,
- Sie eine Atmosphäre des Vertrauens schaffen,
- Deutsche und Briten mit unklaren Situationen verschieden umgehen,
- welches unterschiedliche berufliche Selbstverständnis Deutsche und Briten haben,
- Deutsche und Engländer grundsätzlich anders kommunizieren,
- Sie vor Briten richtig präsentieren und mit ihnen per E-Mail oder Telefon kommunizieren,
- Sie die Dringlichkeit eines Anliegens betonen und Termintreue herstellen sowie
- positives wie kritisches Feedback geben und mit Fehlern umgehen.

Wenn Sie diese Unterschiede zwischen dem Denken und Handeln von Deutschen und Briten kennen, sie verstehen lernen und sich drauf einstellen, können Sie erfolgreich mit Ihren Teammitgliedern kommunizieren. Denn: Team problems are people problems – und people problems haben immer mit Kommunikation zu tun.

## Höflicher Umgang durch bewusste Wortwahl – von "Du" bis "Sie"

Wie in vielen englischsprachigen Ländern ist es auch unter Briten üblich, sich bei der Arbeit mit dem Vornamen anzusprechen. (Zur Anrede mit dem Vornamen siehe auch "[Gründlichkeit versus Risikobereitschaft. So arbeiten Deutsche und Amerikaner erfolgreich zusammen](#)", Projekt Magazin 08/2013.) Es gibt aber natürlich unterschiedliche Grade von Förmlichkeit. Wo wir uns im Deutschen Siezen würden, drücken dies die Briten durch bestimmte Formulierungen aus.

Hier ein Beispiel für die sprachlichen Nuancen:

Anstatt "Give me the report, please", können Sie sagen "I wonder if you could hand me the report." (Denn die Verwendung des Wortes "please" macht eine Frage für Briten noch nicht höflich.)

Je wortreicher eine Frage gestellt wird, desto höflicher ist sie gemeint. "We are a bit behind schedule. I wonder if it is at all possible that you hand in the report still this week."

"Would you mind terribly if you finished this report tomorrow?" entspricht dem Siezen im Deutschen: "Würde es Ihnen viel ausmachen, den Bericht morgen fertigzustellen?" (Das würde ein deutscher Projektleiter allerdings nicht in diesen Worten ausdrücken.)

## Ähnliches Verständnis von Hierarchie

Im Empfinden von "Machtdistanz", d.h. in dem Maß, in dem die in der Hierarchie weiter unten stehenden Personen Ungleichheit in einer Organisation akzeptieren, unterscheiden sich Deutsche und Briten kaum. In beiden Kulturen erwarten Untergebene von ihren Vorgesetzten, dass sie mit ihnen "auf Augenhöhe" umgehen. (Zum Thema "Machtdistanz" siehe auch "[Führung in internationalen Projekten – Einflussfaktor Machtdistanz](#)", Projekt Magazin 07/2011.)

Wenn Sie als Projektleiter also Ihre berufliche Stellung gegenüber Ihren Mitarbeitern ausspielen, indem Sie andeuten, wer in diesem Projekt das Sagen hat, wird dies nicht gut ankommen ("Who does he think he is?"). Ähnliches gilt für den Umgang mit beruflichen Titeln. Egal, ob Sie einen akademischen Titel besitzen, nennen Sie bei der Vorstellung nur Ihren Vornamen und Nachnamen und bleiben dann beim Vornamen. Wenn Sie sich also als neuer Projektleiter vorstellen, lassen Sie bitte Ihren Dokortitel oder Dipl.-Ing. weg, Es reicht, wenn er auf der Visitenkarte steht.

## Eine Atmosphäre des Vertrauens schaffen

Als Projektleiter legen Sie Wert auf gute Beziehungen zu Ihren Teammitgliedern, damit die Arbeit im Projekt möglichst reibungslos abläuft. Das setzt Vertrauen voraus, das nur entstehen kann, wenn Sie sich nicht nur als Führungskraft, sondern auch als umgänglicher Mensch zeigen. Dazu gehört, dass Sie zuhören, Verständnis zeigen und von sich aus nachfragen, wo es Probleme gibt.

Eine gute Gelegenheit, Vertrauen aufzubauen, bietet sich Ihnen z.B., wenn Sie als Projektleiter mit Ihrem Team nach der Arbeit ins Pub gehen. Das hat in England Tradition! Ich erinnere mich an einen britischen Kollegen, der an einem Freitagnachmittag erwartungsvoll fragte, was man unternehmen würde. Er war ziemlich enttäuscht, als er erfuhr, dass seine deutschen Kollegen und Kolleginnen direkt nach Hause gehen wollten.

Gehen Sie im Pub an die Bar und geben Sie statt einer Einzelbestellung eine Runde Getränke für die Kollegen aus – so halten es die Briten! Als Projektleiter spendieren Sie die erste Runde und bleiben noch eine zweite Runde dabei. Dann sollten Sie sich verabschieden, bevor die Stimmung zu feucht-fröhlich wird.

Im Pub reden Sie nicht in erster Linie über die Arbeit. Sprechen Sie über Small-Talk-Themen und necken Sie die Kollegen, wenn es passt – und Sie sich im Englischen sicher genug fühlen!

### Small Talk

Gute Small-Talk-Themen sind z.B. Sport und Gadgets (Handy, GPS, Apps). Reden Sie über das "Woher" und "Wohin", aber reden Sie nicht zu viel. (Zum "Small Talk" siehe auch "[Gründlichkeit versus Risikobereitschaft. So arbeiten Deutsche und Amerikaner erfolgreich zusammen](#)", Projekt Magazin 08/2013.)

Sie können auch über das Wetter reden. Das Wetter dient hier als Gesprächsöffner. So können Sie herausfinden, ob die andere Person ein Gespräch führen möchte.

Ein Beispiel:

Thomas: "It's a lovely day, isn't it?"

Matthew: "It most certainly is. How was your weekend?"

Thomas: "Not too bad, Actually, ..." und dann steigen Sie in das eigentliche Gesprächshema ein.

Widersprechen Sie der Aussage Ihres Gegenüber über das Wetter nicht. Sagen Sie nie "It's awful", wenn Ihr Gesprächspartner sagt, dass das Wetter "lovely" ist. Das wäre sehr unhöflich.

Manchmal beobachte ich, dass jemand monologisiert und nicht bemerkt, dass sein Zuhörer nicht mehr interessiert ist. Sie hören in einer solchen Situation dann zwar noch ein höfliches "Ah, oh, I see, how interesting." Wenn Ihr Gesprächspartner aber keine Fragen zu dem stellt, was Sie erzählen, oder dies inhaltlich nicht mehr kommentiert, könnte es sein, dass er mit seinen Gedanken schon ganz woanders ist.

## Necken und Selbstironie

Welche Art von Necken eignet sich für die Kommunikation mit den Kollegen im Pub? Einmal habe ich in einem internationalen Team als Deutsch-Trainerin gearbeitet und das Vertrauen des Teams genossen. Als ein Teammitglied wiederholt weder richtig mitmachte noch seine Hausaufgaben erledigt hatte, habe ich deutlich meinen Ärger zum Ausdruck gebracht. Nach meinem Ausbruch herrschte zunächst Stille! Dann sagte ein Brite "Johanna, you're a great person, no matter what the others say about you!" Das ist Necken auf eine Art, welche die Situation entschärft. Von Kollegen und Mitarbeitern geneckt zu werden, ist ein gutes Zeichen, denn man neckt niemanden, den man nicht leiden kann!

Sie können als Deutscher bei Ihren britischen Kollegen auch damit punkten, wenn Sie sich über sich selbst lustig machen und z.B. bei passender Gelegenheit selbstironisch sagen: "Oh, sorry, that was very German of me."

After Work ist also eine gute Gelegenheit, seine Teammitglieder näher kennenzulernen. Normalerweise wird dabei nicht über die Arbeit gesprochen. Sie können jedoch ein Gespräch einfädeln, sollten aber nicht darauf bestehen, dass Sie es im Pub abschließend klären können, sondern es im Büro weiterführen. So können Sie sagen: "I know this is not the ideal time, but I was wondering if we could talk about the risks of this project." Ihr britischer Kollege oder Mitarbeiter wird Ihnen dann anbieten: "That's something we should certainly talk about. How about Monday at 10 am in my office?"

## Umgang mit unklaren Situationen

Was gerade bei der Zusammenarbeit im Projekt deutlich wird, ist, dass Briten mit unklaren Situationen anders umgehen als wir Deutschen. Sie können auch mal mit dem Status quo leben und fühlen sich nicht gezwungen, sofort Entscheidungen zu treffen. So scheint es für einen britischen Projektleiter z.B. zunächst kein Problem zu sein, wenn ein Lieferant mitteilt, dass er die Spezifikation eines Moduls für ein Produkt in mehreren Punkten nicht genau erfüllen kann. "Well, let's see and sort things out.", könnte er sagen und Sie als deutschen Präzisionsfanatiker damit "auf die Palme" bringen. Lassen Sie sich von dieser Aussage aber nicht täuschen: Er nimmt seine Verantwortung durchaus ernst und wird nach einer sinnvollen Lösung für diese Änderungen suchen. Sie dürfen sicher sein, dass er zu den Teammitgliedern geht, die von diesen Änderungen betroffen sind, und sie mit einer für uns Deutsche völlig harmlos wirkenden Wortwahl darüber informiert. So könnte er z.B. sagen: "Peter from ACME told us that there might be a slight deviation from our specs concerning the weight of the model and some other details."

Umgekehrt kann es sein, dass Sie ein britischer Projektmitarbeiter oder gar ein Projektleiter-Kollege scheinbar nur beiläufig auf einen Sachverhalt aufmerksam macht. ("Could we have a look at this?") Hier sollten Sie sensibel dafür sein, dass dieser Sachverhalt aus deutscher Sicht ein Problem darstellen kann, das den Projekterfolg gefährdet.

## Spezialisten versus Generalisten

Viele Deutsche sehen sich eher als Spezialisten in bestimmten Themengebieten an, viele Briten eher als Generalisten. Entsprechend wollen wir Deutschen sachlich-klare und tiefgehende Informationen und orientieren uns stark an ganz präzisen Zahlen, Daten und Fakten. Viele Briten erwarten oft keine fundierte Sachkenntnis, sondern gehen davon aus, dass sich jemand, wenn er einen Universitätsabschluss hat, in beliebige Themen hinreichend tief einarbeiten und die damit verbundenen Aufgaben bewältigen kann. Ihre Überzeugung ist es, dass "er sich schon irgendwie durchwursteln wird". ("He'll muddle through.") Aber auch hier Vorsicht vor der Verallgemeinerung. Es gibt auch Deutsche, die sich eher als Generalisten verstehen und Briten, die sich tiefgehend in fachliche Inhalte einarbeiten.

Deshalb stellt es in Großbritannien auch ein Kompliment dar, jemanden einen "Jack of all Trades" zu nennen, und bedeutet, dass dieser sich überall ein wenig auskennt. In Deutschland würde man so eine Person als jemanden ansehen, der nichts wirklich gut kann. Im Projektkontext kann das so aussehen, dass ein Deutscher bereit ist, in einem neuen Projekt die Risikobewertung durchzuführen, weil er nachweislich bereits in einem vorangegangenen ähnlichen Projekt diese Aufgabe übernommen hat. Ein Brite würde auch ohne Vorerfahrung an diese Aufgabe mit der Haltung herangehen: "I might be able to handle that."

### Verhältnis zur Genauigkeit

Wir Deutschen sind sehr genau. Am liebsten hätten wir, dass alle Tätigkeiten zu 100% so gelingen oder von anderen erledigt werden, wie wir uns das vorstellen. Wir erwarten, dass Zeitpläne und Qualitätsstandards eingehalten werden. Diese 100%ige Genauigkeit ist Briten eher suspekt und nervt sie ein wenig. Auf der anderen Seite erwarten und schätzen die Briten genau dieses Verhalten an uns Deutschen, weswegen sich so manche britische Firma Deutsche nach Großbritannien "importiert".

Wenn die deutschen Mitglieder eines Projektteams ganz genaue Details zu einem Sachverhalt herausfinden und präsentieren möchten und viel Zeit und Mühe in eine Recherche stecken, verstehen das Briten manchmal nicht. Es erscheint ihnen, als ob die Deutschen dann nicht vernünftig (Common Sense) vorgehen. Warum großen Aufwand in eine Arbeit stecken, wenn man mit weniger Aufwand möglicherweise genauso weit kommt?

## Direkte versus indirekte Kommunikation

Der Kommunikationsstil der Briten unterscheidet sich stark von dem der Deutschen. Während wir Deutsche einen direkten Kommunikationsstil pflegen, bevorzugen die Briten die indirekte Kommunikation. Das sollten Sie akzeptieren.

Beim direkten Kommunikationsstil geht es uns Deutschen darum, klar und eindeutig zu kommunizieren, um keine Zweifel oder Unsicherheit bei unserem Gegenüber aufkommen zu lassen. Briten dagegen wollen mit ihrer indirekten Kommunikation die gute Beziehung zu ihrem Gesprächspartner wahren, keinen Befehlston aufkommen lassen und sich selbst und dem anderen immer einen Ausweg offen lassen.

Sie fühlen sich durch eine direkte Kommunikation schnell angegriffen. So wird ein Brite in einem Gespräch selten gleich zum Thema kommen, sondern immer ein paar Sätze Small Talk vorausschicken, um dadurch eine aus seiner Sicht angenehme Gesprächsatmosphäre herzustellen.

## Nichts fordern und sich nicht festlegen

Auch tritt ein Brite seinem Gesprächspartner gegenüber nie fordernd auf und legt sich häufig nicht eindeutig fest.

Hier ein Beispiel:

Bill: "I wonder if you could do something for me?"

John: "Let's see."

Bill: "We are a bit behind schedule. I wonder if it is at all possible that you hand in the report still this week?"

John: "It's a squeeze, I'm not really sure, but I'll see what I can do."

Das war ein Beispiel höflicher und indirekter Kommunikation. Bill sagt nicht zu John: "Ich erwarte von Dir, dass Du den Bericht diese Woche fertigstellst." Und John verspricht Bill auch nicht, dass er dies tun wird. Das ist die Unsicherheit, die es als Deutscher in der Zusammenarbeit mit Briten auszuhalten gilt. (Zur Veranschaulichung können Sie sich auch unter <http://www.languages-intercultural.com> einen Video-Clip ansehen, der diese Art der Kommunikation unter Briten illustriert.)

Wir Deutschen fühlen uns oft unsicher, wenn wir mit indirekter Kommunikation konfrontiert werden. Wir wollen Klarheit, um genau diese Unsicherheit nicht aufkommen zu lassen. Da wir die sprachlichen Codes nicht kennen, wissen wir manchmal nicht so recht, woran wir sind. Einen verlässlichen Leitfaden kann auch ich Ihnen nicht liefern, denn die Bedeutung von diffusen Sätzen wie: "I'll do my best.", "I'll see what I can do about that." oder "If you wouldn't mind ..." kann nur aus dem jeweiligen Kontext erschlossen werden.

Erschwerend kommt hinzu, dass Briten es als zu direkt empfinden, wenn ihr Gesprächspartner in solchen Situationen nachfragt und um klare Aussagen bittet. Sie empfinden es als unhöflich, da es sie dazu nötigt, sich festzulegen – und das wollten sie mit diesen Formulierungen ja gerade vermeiden.

## "Nein" sagen?

Ich möchte Ihnen die britische Sichtweise erklären. "Nein" ist für Briten ein zu hartes Wort. So formulieren sie Absagen sehr diplomatisch. Wenn Sie von Ihrem britischen Kollege etwas dringend benötigen und er Ihren Wunsch nicht erfüllen kann, wird er z.B. entschuldigend sagen: "That might be difficult as I need to take my daughter to school in the morning."

Briten verstehen einander auch, wenn Sachverhalte nur angedeutet werden oder sie miteinander "durch die Blume" sprechen. Wenn ein Brite z.B. mit einem Vorschlag von Ihnen nicht einverstanden ist, hören Sie an Stelle eines "No" entweder einen Gegenvorschlag oder er wird seine Antworten mit "I wonder ..." bzw. "I'm not sure, but ..." einleiten.

Dies ist auch ein Grund, warum es in der Kommunikation von Deutschen und Briten zu Missverständnissen kommen kann. Wenn Sie als Deutscher von Ihrem britischen Kollegen hören, dass er sich nicht sicher ist, könnten Sie

annehmen, dass er eventuell noch weitere Informationen benötigt, um Ihrem Vorschlag zuzustimmen. Wenn Sie in einer solchen Situation anbieten, ihm mehr Informationen zu liefern, wird er sich bedrängt fühlen, und Sie wundern sich, warum er Ihre Unterstützung nicht annimmt.

Die Krux mit der Kommunikation ist, dass wir das Verhalten des anderen immer interpretieren. Wir lassen das Beobachtete und Gehörte durch den Filter unserer Erwartungen laufen. Oft kommt dann das Gesagte anders bei uns an, als es der Sprecher gemeint hat. Das ist so, wenn wir Deutsch sprechen und die Zahl der Missverständnisse steigt, wenn wir Englisch sprechen. Wenn dann noch der indirekte Kommunikationsstil der Engländer hinzukommt, wird es spannend. Ohne genauen Kontext lässt es sich häufig schwer sagen, was wie gemeint war, aber ganz generell rate ich dazu, nicht sofort zu bewerten, nicht sofort zu reagieren, sondern zu beobachten, wie sich eine Situation entwickeln.

Oftmals können Sie durch eine Pause erreichen, dass Ihr Gegenüber eine Erklärung liefert. Erinnern Sie sich dran, dass zu einem Missverständnis immer mindestens drei Aspekte gehören: die Person, die Situation, die Kultur.

## Ausreden helfen, das Gesicht zu wahren

Ob es sich bei einer Aussage Ihres britischen Kollegen bzw. Mitarbeiters um eine Ausrede handelt oder um "die Wahrheit", dafür bekommen Sie als deutscher Projektleiter erst ein Gefühl, sobald Sie Ihre Mitarbeiter besser kennengelernt und diese Vertrauen zu Ihnen gefasst haben. Wenn Sie britische Freunde haben oder sich mit britischen Kollegen angefreundet haben, können Sie diese von Fall zu Fall fragen, was Ihnen Ihr britischer Kollege bzw. Mitarbeiter "zwischen den Zeilen" mitgeteilt haben könnte.

Ich arbeite seit vielen Jahren mit Briten gut zusammen, doch musste ich erst lernen, Erklärungen oder Ausreden "einfach so" stehen zu lassen, ohne sie zu hinterfragen – oder gar Hilfe bei der Lösung des "Problems" anzubieten. So hatte ich vor einigen Jahren einen Besprechungstermin mit meinem englischen Director of Studies und einer englischen Trainerin: Ungefähr eine Stunde vor dem Termin rief die Trainerin an und sagte, dass sie unmöglich kommen könne, denn sie hätte einen Wasserrohrbruch im Haus. Ich war entsetzt! Bildlich stellte ich mir einen mit Wasser volllaufenden Keller vor. Als mein britischer Kollege meinen Gesichtsausdruck sah, lachte er schallend und erklärte mir, dass der Wasserrohrbruch eine Standardausrede in England sei – so wie bei uns die verspätete S-Bahn.

## Präsentieren Sie Inhalte ohne viel Aufhebens

Für interne Präsentationen, z.B. über den Projektfortschritt, müssen Sie keinen großen Aufwand betreiben. Bereiten Sie keine detaillierte PowerPoint-Präsentation mit vielen Bildern und Grafiken vor. Eine ausgefeilte Präsentation würde Briten eher skeptisch machen. "What's (s)he trying to prove?" Es kommt viel besser an, wenn Sie nur die wesentlichen inhaltlichen Punkte vortragen und es so wirkt, als ob Sie hier aus dem Stegreif handeln. Für die Präsentation beim Kunden sollten Sie zuerst den Kundennutzen, die Vorteile Ihres Produkts oder Ihrer Service-Leistung herausstellen. Die Zuhörer wollen wissen: "Why should I listen to you?" Vermeiden Sie es aber, dabei zu übertreiben. Bauen Sie Ihre Präsentation thematisch klar auf und kommen Sie schnell zum Wesentlichen. Beschränken Sie sich auf wenige Hintergrundinformationen, wie z.B. "The customers who are using our system have improved their results by 30%. Now I'm going to show you how this is possible."

## Achten Sie auch auf Tonfall und Sprachmelodie

Im Umgang mit den Briten ist aber nicht nur eine bewusste Wortwahl, sondern auch der Tonfall wichtig. Die deutsche Sprachmelodie klingt für Briten monoton und hart. Das liegt daran, dass die Briten beim Sprechen viel stärker modulieren als Deutsche. Deshalb fangen Sie im Englischen, wenn Sie eine Bitte aussprechen, in einer höheren Tonlage an als in einem normalen Aussagesatz – auch als Mann! Schauen Sie sich einmal einen englischen Familienfilm im Original an und achten Sie auf die Sprachmelodie.

Wenn wir eine Fremdsprache sprechen, haben wir normalerweise einen Akzent. Das ist kein Problem. Sollten Sie aber die typisch deutschen Aussprachefehler vermeiden wollen, lernen Sie am besten die stimmhaften und die stimmlosen Laute zu unterscheiden (g, j – ch; s – z) ebenso "v" und "w" – und natürlich das "th".

## Abstimmung per E-Mail oder Telefon?

Wenn Sie in einem virtuellen Team arbeiten, findet die meiste Kommunikation wahrscheinlich per E-Mail statt. Achten Sie dort immer auf höfliche Formulierungen und fragen Sie nach dem Befinden, wenn Sie nicht so oft mailen. Schreiben Sie nie "you must" oder "you have to" sondern vermitteln Sie immer den Eindruck, dass der andere eine Wahl hat. Schreiben Sie besser "I need to have this by ..." oder "It would be a great help if I could have this by ...". Keine Sorge – er wird Sie verstehen!

Wenn schon zwei oder drei Emails hin- und her gegangen sind, aber ein kritisches Thema noch immer nicht geklärt ist, greifen Sie zum Telefon! Beginnen Sie mit ein bisschen Small Talk und leiten Sie dann das eigentliche Gesprächsthema mit "By the way, ..." ein. (Zur Kommunikation per E-Mail und Telefon im Englischen siehe auch den Abschnitt "Abstimmung per E-Mail oder Telefon" in "[Gründlichkeit versus Risikobereitschaft. So arbeiten Deutsche und Amerikaner erfolgreich zusammen](#)", Projekt Magazin 08/2013.)

## So betonen Sie die Dringlichkeit Ihres Anliegens

Wenn es aber die Situation im Projekt erfordert, können Sie die Dringlichkeit betonen und versuchen, in einem Gespräch zu einer Einigung oder einer anderen Lösung zu kommen. Wenn im oben genannten Beispiel (siehe Abschnitt "Umgang mit unklaren Situationen") die anscheinend nicht einfach zu erfüllenden Eigenschaften des Moduls, das Peter liefern soll, für die Funktion des zu entwickelnden Produkts entscheidend sind, können Sie dies auf folgende Weise deutlich machen:

1. Bedanken Sie sich zunächst bei Peter ausführlich für die Information. ("Thank you for letting me know about the deviation from our specs.")
2. Betonen Sie, dass Sie davon überzeugt sind, dass Peter sein Bestes gibt, um Ihre Anforderungen zu erfüllen. ("You are doing an excellent job.")
3. Versichern Sie, dass Sie Ihrerseits mit Ihren Teammitgliedern überprüfen, welche Möglichkeiten Sie haben, um die Toleranzen für das Modul von Peter zu erhöhen. ("I will look at this with my team members and we will see how we can increase the tolerances for the module.")

4. Erklären Sie erst jetzt, dass die gefährdeten Spezifikationen von höchster Bedeutung für den Projekterfolg sind. ("You see, these specifications are very sensitive and they are crucial for the success of the project.")

Falls es räumlich möglich ist, vereinbaren Sie einen persönlichen Termin bei Peter, um gemeinsam nach einer Lösung zu suchen. Entscheidend ist, dass Sie Peter unter keinen Umständen persönlich angreifen oder seine Kompetenz anzweifeln und dass Sie stets eine gemeinsame Lösung für das Problem anstreben.

Auch können Sie erklären, dass Deutsche viel direkter kommunizieren, und sich vorab dafür entschuldigen, falls Sie zu direkt sein sollten und die Andeutungen Ihres britischen Gesprächspartners nicht verstehen.

Hier einige förmlichere Formulierungsvorschläge:

"Please forgive me for being so direct, but ..." oder "Sorry, if I have to ask you again. I really need to understand this very clearly. ..."

Etwas weniger förmlich können Sie auch sagen:

"I hate to be a pest about this, but ..." oder "Sorry to hound you, but ..."

## Termintreue

Briten gehen entspannter mit Terminen um als wir Deutschen. Wenn eine Aufgabe dringend bis zu einem bestimmten Termin erledigt sein muss, sollten Sie das ihrem Mitarbeiter natürlich mitteilen und er wird es auch verstehen.

Sie könnten sagen: "I'm terribly sorry, this just came in and it needs to be taken care of immediately. I know it's a nuisance, but I wonder if you could take that on." Zeigen Sie dabei auch die Konsequenzen auf, wenn ein Mitarbeiter eine zeitkritische Aufgabe nicht erledigt: "We need to get this done today, or else the others can't continue with their planning."

Aber Sie sollten Ihre britischen Mitarbeiter nicht auf einen bestimmten Zeitpunkt festnageln. Das wäre wiederum zu direkt und würde nicht unbedingt zum Erfolg führen. Ihre Mitarbeiter würden Sie als "bossy" wahrnehmen und deshalb möglicherweise nicht ernst nehmen.

Planen Sie bei Projekten mit Briten deshalb immer einen Zeitpuffer für Ihren internen Terminplan ein, den Sie keinesfalls ihren Kollegen mitteilen sollten. Benötigen Sie z.B. eine Konstruktionszeichnung zu einem bestimmten Zeitpunkt, sollten Sie die Deadline so früh setzen, dass nach ihrem Verstreichen noch genügend Zeit bleibt, um sie einzufordern.

Wenn es eine Deadline gibt und Sie keinen diplomatischen Puffer einplanen können, gibt es nur eine Lösung: Seien Sie präsent und bleiben Sie mit Ihren Mitarbeitern beständig im Gespräch. Briten verstehen die Dringlichkeit eines Termins sehr wohl – sie erwarten dann aber, dass derjenige, der für die Einhaltung des Termins verantwortlich ist, sich auch beständig darum kümmert. Signalisieren Sie Ihren Mitarbeitern, dass sie jederzeit zu Ihnen kommen können, wenn es ein Problem oder eine Verzögerung gibt.

## Positives und kritisches Feedback geben

Ein kluger Projektleiter gibt seinen Mitarbeitern regelmäßig Feedback. Wenn Sie positives Feedback geben, vermeiden Sie es zu sagen, dass die Leistung Ihres britischen Mitarbeiters "OK" war. "OK" stellt für Briten kein Kompliment dar, es bedeutet, dass die Leistung gerade gut genug war. Ein Kompliment für den Mitarbeiter können Sie so ausdrücken: "Very well done!", "Excellent!" oder "You did a great job!"

Für ein kritisches Feedback beschreiben Sie den Eindruck, den Sie von der Leistung eines Mitarbeiters haben, und verdeutlichen Sie ihm die Auswirkungen seines Verhaltens. Überlegen Sie gemeinsam mit ihm, wie er seine Leistung künftig verbessern kann.

Hier ein Beispiel:

"Hello Tom. We need to speak about the telephone conference we had with the German team the other day. Too bad (schade) you couldn't make it. It would have been a big help if you had given the information to Jill to present. Now, let's see how we can give everybody an update."

Das ist harte Kritik, die der Mitarbeiter ernst zu nehmen hat. So kommunizieren Sie nur im Wiederholungsfall oder, wenn durch das Fehlverhalten des Mitarbeiters ein größeres Problem entstanden ist.

## Umgang mit Fehlern

Speziell uns Deutschen fällt es z.B. schwer, Formfehler zu akzeptieren. Hier gibt es eine Diskrepanz in der englischen Unternehmenskultur, die wir aus deutscher Sicht nicht verstehen: Meist gibt es ein extrem bürokratisch wirkendes Formularwesen und unzählige Richtlinien, deren Einhaltung als verpflichtend gilt. Diesem oftmals übertriebenen Bürokratismus setzen alle Briten ihren "common sense" entgegen. Kaum ein Brite wird ein Projektformular vollständig und ausführlich ausfüllen, wie es der deutschen Gründlichkeit entspricht – falls er es überhaupt macht. Briten stellen sich stets die Frage, wozu etwas notwendig ist. Formvorschriften sind etwas, über das sich alle Briten lustig machen. Wenn Sie bei einem britischen Kollegen auf völliges Unverständnis stoßen wollen, dann setzen Sie bei Ihrem nächsten Projekt das vorgeschriebene Formularwesen mit deutscher Gründlichkeit durch.

Falls ein Mitarbeiter einen gravierenden Fehler gemacht hat, über den Sie nicht hinwegsehen können, formulieren Sie, was Sie stattdessen erwartet hätten, und suchen Sie gemeinsam mit dem Mitarbeiter in einem Feedback-Gespräch eine Lösung.

Folgende Formulierungen eignen sich an dieser Stelle:

"We might like to rethink this." oder "Maybe we should double-check this."

Dadurch helfen Sie Ihrem Mitarbeiter, sein Gesicht zu wahren.

Wenn Sie Enttäuschung ausdrücken möchten, sagen Sie, dass ein Situation "unfortunate" ist oder dass etwas hätte besser laufen können. Geben Sie Ihrem Mitarbeiter die Möglichkeit, sich zu erklären, und seien Sie nicht zu

streng mit ihm. Streng und negativ wäre direkte Kritik, z.B. so: "This had better not happen again!", "I don't know how something like that could happen." oder "Why wasn't this done." Ein britischer Mitarbeiter würde sich blamiert fühlen und demotiviert sein.

Wenn ein britischer Mitarbeiter oder Kollege einen Fehler gemacht hat, wird er sich tausendmal entschuldigen. Seien Sie in einer solchen Situation gnädig und signalisieren Sie ihm, dass es nicht so schlimm ist und sie gemeinsam eine Lösung für das Problem finden werden. ("Don't worry. The world didn't come to an end. Let's pay special attention to this now/next time.")

## Literatur

- Fox, Kate: Watching the English, Hodder and Stoughton, 2004
- Koll Prakoonwit, Katrin: Alltag in Großbritannien, Conbook Verlag, 2013
- Thomas, Alexander; Schmid, Stefan: Beruflich in Großbritannien, Vandenhoeck & Ruprecht, 2003

Knowing me – knowing you

## Wie Franzosen und Deutsche erfolgreich zusammenarbeiten können

Arbeiten Angehörige zweier oder mehrere Kulturen zusammen, gestaltet sich das nicht immer einfach. Jeder handelt und reagiert zunächst automatisch so, wie es ihm aufgrund seiner kulturellen Prägung richtig erscheint. Dabei kann es passieren, dass er unabsichtlich gegen die kulturellen Spielregeln seiner ausländischen Kollegen verstößt und bei diesen negative Emotionen auslöst. Die daraus resultierenden Konflikte belasten schließlich die Projektarbeit. Ist man sich jedoch der Spielregeln der eigenen Kultur sowie der seiner Kollegen bewusst, lassen sich Ärger und Missverständnisse in vielen Fällen auflösen oder ganz vermeiden.



**Claudia Wabel**

Beraterin für die TWIST Consulting Group in München, spezialisiert auf Internat. Management Development u. interkulturelle Trainings

Kontakt: [contact@twist.de](mailto:contact@twist.de)

Mehr Informationen unter:  
[www.projektmagazin.de/autoren/](http://www.projektmagazin.de/autoren/)

Während sich die Zusammenarbeit in interkontinentalen Gruppen besonders schwierig gestalten kann, funktionieren Kooperationen zwischen EU-Nachbarn wie Deutschland und Frankreich in der Regel gut. Trotzdem gibt es auch zwischen diesen Kulturen Unterschiede, die sich negativ auf den Arbeitsalltag auswirken können. In diesem Beitrag erfahren Sie, in welchen typischen Situationen Probleme entstehen können, wenn Deutsche und Franzosen zusammenarbeiten, und wie man ihnen am besten begegnet.

Die folgenden Erkenntnisse und Empfehlungen basieren auf einem Projekt, das der international operierende IT-Dienstleister Atos Worldline – eine Tochter des französischen Atos Origin S.A. Konzerns – gemeinsam mit den Beratungsunternehmen Twist Consulting Group und Marchant Human Resources & Management durchgeführt hat. Ziel war es, die Zusammenarbeit zwischen den deutschen und französischen Fach- und Führungskräften zu verbessern, die aufgrund der verschiedenen Kulturen oft unterschiedliche Auffassungen zu Projektverlauf, Entscheidungsfindung Zeitmanagement usw. hatten. An der im Rahmen des Projekts durchgeführten Befragung nahmen insgesamt 71 deutsche und französische Fach- und Führungskräfte teil. Die Ergebnisse sind zwar nicht repräsentativ, charakterisieren aber die prinzipiellen Konfliktzonen der deutsch-französischen Zusammenarbeit.

## Wo klemmt´s im Alltag und was klappt gut?

### Englisch als Unternehmenssprache

Jenseits aller Kulturprobleme entstehen oft Probleme, weil die französischen Mitarbeiter mit der Unternehmenssprache Englisch Schwierigkeiten haben. Informationen gehen verloren oder werden verfälscht und es entstehen Irritationen. Während an deutschen Schulen Englisch gelehrt wird, lernen französische Schüler meist Spanisch oder Italienisch. Manche der französischen Manager neigen deshalb dazu, sich vor der Konversation in englischer Sprache zu drücken. "Notfalls schicken sie lieber einen Kollegen zum Meeting, der zwar besser Englisch spricht, aber von der Materie leider wenig Ahnung hat", schrieb ein deutscher Manager.

### Planvorgaben versus Flexibilität

Für die Deutschen gestaltet sich die Zusammenarbeit mit Franzosen oft schwierig, wenn es um die Einhaltung von Projektplänen und internen Deadlines geht. Für die französischen Kollegen scheint es auch in Projekten wichtig zu sein, flexibel und spontan handeln zu können. Umgekehrt empfinden die Franzosen rigide Vorgaben ihrer deutschen Kollegen ("Aber wir hatten doch vereinbart ...") als extrem unflexibel und einengend.

### Unterschiedliche Lösungen im Fall eines Machtvakuum

Problematisch ist es auch, wenn der Rahmen und die Kompetenzen bei Aufgaben nicht präzise definiert sind, da die Lösungsstrategien für ein Machtvakuum prinzipiell verschieden sind: Während Deutsche eher den Konsens suchen ("Lasst uns das besprechen und eine Lösung suchen,"), haben die Franzosen bereits pragmatisch, aber autoritär die Führung übernommen.

## Meetings: Arbeitstreffen versus gesellschaftliches Zusammenkommen

In Meetings gehen sich Deutsche und Franzosen gehörig auf die Nerven: Franzosen erwarten ein offenes, entspanntes Klima, bei dem man vorher noch ein wenig plaudert, dann kreativ vorgeht und auch mal von der Agenda abweicht. Franzosen finden, dass die Dinge aus verschiedenen Blickwinkeln betrachtet werden sollten, dabei kann man ruhig auch mal leidenschaftlich und kontrovers diskutieren. Nachdem alle Seiten ihre Meinung vorgetragen haben, fällt der Chef (Le Patron) rasch seine Entscheidung. Deutsche dagegen wollen pünktlich anfangen, die Agenda strukturiert, sachlich und vernünftig abarbeiten und erwarten bei Entscheidungen ein demokratisches Mitspracherecht. Es ist nicht verwunderlich, dass diese gänzlich verschiedenen Erwartungen kollidieren.

### Guter Kontakt auf der Beziehungsebene

Gut klappt die Zusammenarbeit immer dann, wenn es ein gemeinsames Ziel, eine festgelegte Aufgabenteilung und einen klaren Rahmen für die Aufgabe gibt. Dass Franzosen und Deutsche richtig Spaß miteinander haben können und keine prinzipielle Antipathie besteht, zeigt sich insbesondere bei informellen (persönlichen) Kontakten, weil es hier vor allem auf die Beziehungsebene ankommt. Sind die Kollegen kontaktfreudig, interessiert und aufgeschlossen, funktioniert das Miteinander in der Regel sehr gut. Dasselbe gilt für kreative Problemlöseprozesse. Hier spielt die Hierarchie, die in Deutschland und Frankreich sehr unterschiedlich gelebt wird, nicht so stark ins Gewicht. Die damit verbundenen Probleme entstehen also erst gar nicht.

## Kulturelle Prägung bewusst machen

Wer seine eigene kulturelle Prägung und die seiner Kollegen kennt ("knowing me – knowing you"), kann dieses Wissen im Berufsalltag nutzen, um schwierige Situationen besser zu meistern und mit mehr Verständnis, Kompetenz und Langmut zu reagieren. Die Wissenschaftler Geert Hofstede, Edward Hall und Philippe d'Iribarne haben jeweils eigene Kulturdimensionen beschrieben, mit denen man Kulturen miteinander vergleichen kann. Anhand einer Auswahl dieser Kulturdimensionen lassen sich 80% bis 90% aller kulturellen Reibungssituationen zwischen Deutschen und Franzosen erklären, die im Alltag auftreten. Dabei handelt es sich um die Dimensionen Zeitmanagement, Kommunikationsverhalten, Arbeitsstil und Machtausübung.

### Zeitmanagement: monochron vs. polychron

Hier geht es um den Umgang mit Zeit und darum, wie jemand Aufgaben in vorgegebener Zeit organisiert. Deutsche lernen früh, bei komplexen Aufgaben eins nach dem anderen abzuarbeiten (monochron). Franzosen jonglieren mit verschiedenen Handlungssträngen und erledigen vieles gleichzeitig (polychron). Ein Besser oder Schlechter gibt es nicht. Beide Strategien führen – konsequent durchgeführt – zum Erfolg.

### Kommunikationsverhalten: explizit vs. implizit

Deutsche erwarten eine explizite Kommunikation. Man sagt, was man denkt und nimmt wörtlich, was andere sagen. Franzosen kommunizieren andeutungsweise (implizit), weshalb Deutsche vieles missverstehen. Das Kommunikationsverhalten ist vermutlich historisch begründet: In Versailles befanden sich alle Entscheidungsträger auf kleinstem Raum, Informationen wurden ständig weiter gegeben und konnten daher auch verkürzt oder angedeutet werden. In Preußen hingegen waren die Informationswege zum Teil sehr lang, die Kommunikation musste genau und explizit sein.

Die Franzosen gehen davon aus, dass ihr Gesprächspartner das meiste bereits über andere Informanten im Netzwerk erfahren hat. Zu viele Hinweise und Erklärungen gelten als intellektuelle Bevormundung. Werden wichtige Positionen vergeben, spielen Seilschaften, die schon in den privaten Eliteuniversitäten (Grandes Ecoles) geknüpft wurden, eine entscheidende Rolle. Doch darüber wird nicht explizit gesprochen. In unserer Befragung zeigte sich, dass Deutsche sich von ihren französischen Kollegen ständig zu wenig oder ungenau informiert fühlten, während die Franzosen die Deutschen als Oberlehrer wahrnahmen.

### Arbeitsstil: aufgabenfixiert vs. personenfixiert

Die Trennung von Beruf und Privatleben, von Sach- und Beziehungsebenen wird in Deutschland viel konsequenter gelebt als in Frankreich. Hierarchien sind in Frankreich in der Regel mehr auf Personen als auf Prozesse ausgerichtet. Meetings dauern länger, wenn die Person interessant ist, Verkäufer nehmen ihre Kunden mit, wenn sie ihren Job wechseln. Das bedeutet auch eine weniger klare Trennung zwischen Berufs- und Privatleben. Franzosen brauchen den persönlichen Kontakt, um jemanden einschätzen zu können und stellen deshalb schnell persönliche Fragen – was Deutsche irritiert. Die französische Arbeitsweise ist geprägt

von Improvisation, Emotion und eher längerfristigen Zielsetzungen. Viele Franzosen wundern sich, dass deutsche Berufskontakte so trocken und knapp sind. Warum werden E- Mails geschrieben, wo es doch auch ein Telefon gibt? Warum kann man sich nicht auch mal streiten, wenn man verschiedener Meinung ist?

## **Machtausübung: konsensorientiert vs. zentral**

Meetings mit Franzosen inspirieren oft, es wird mit Ideen gespielt und es macht Spaß, intellektuell gefordert zu sein. Um so mehr sind deutsche Manager vor den Kopf gestoßen, wenn am Ende der Chef entscheidet – egal, was der Konsens der Gesprächspartner auch gewesen sein mag. Le Patron, auch wenn er eine Frau ist, hat viel mehr Entscheidungsgewalt als deutsche Manager. Der einzelne Manager ist innerhalb seines Zuständigkeitsbereichs der absolute Herrscher. Er wird als unselbständig wahrgenommen, wenn er sich laufend abstimmen möchte, anstatt selbst die Verantwortung zu übernehmen. Selbst der eigene Chef redet ihm da nicht hinein, da dies seine Ehre kränken würde. Konsens spielt also eine eher untergeordnete Rolle. Für Deutsche, die im Geist der Mitbestimmung erzogen wurden und sich die Verantwortung für eine Entscheidung teilen, ist es wichtig, diese informellen Machtstrukturen zu kennen.

## **Nehmen Sie es nicht persönlich**

Entstehen in der Zusammenarbeit mit ausländischen Kollegen Gefühle wie Ärger, Hilflosigkeit und Verwirrung, kann man das als Hinweis deuten, dass gerade zwei unterschiedliche Spielregeln (Verhaltensdimensionen) aufeinander treffen. Statt beleidigt oder irritiert zu reagieren, sollte man die Sache nicht persönlich zu nehmen, humorvoll und ruhig zu bleiben und, falls möglich, auf der Metaebene anzusprechen (z.B. "Wissen Sie, wir Deutsche halten es nun mal schlecht aus, wenn der Zeitplan aus dem Ruder läuft.>").

## **Welche Verbesserungsvorschläge gibt es?**

Im Rahmen der Befragung von Atos-Worldline-Führungskräften wurden Franzosen und Deutsche aufgefordert, Kritik und Verbesserungsvorschläge zu formulieren und diese als Bitten sowohl an Vertreter der eigenen, als auch der anderen Kultur zu richten. Dabei erwiesen sich beide Seiten als reflektiert und selbstkritisch. Die am häufigsten genannten Punkte zeigt Tabelle 1.

## **Maßnahmen zur Verbesserung der Zusammenarbeit**

Man kann die Zusammenarbeit zwischen Franzosen und Deutschen verbessern, wenn man sich bewusst macht, wie der andere "tickt". Nützliche Hinweise und Anregungen dafür liefert die Liste mit den Bitten, die Franzosen an Deutsche gerichtet haben und umgekehrt.

### **Gemeinsame Sprache**

Die Sprache ist der Schlüssel, um eine andere Kultur zu verstehen. Falls Englisch die Unternehmenssprache ist, sollten alle Mitarbeiter sie gut genug beherrschen, um Missverständnisse im Projektalltag weitgehend zu vermeiden. Im Idealfall sprechen Deutsche und Franzosen die Sprache des jeweils anderen. Da überall Fettnäpfchen lauern, sollte man allerdings sehr sicher in der Sprache sein, wenn man sie im Berufsalltag einsetzt.

### **Probleme ansprechen**

Es ist in der Regel sinnvoll, Irritationen sofort anzusprechen. So geht man dem Problem sofort auf den Grund und kann Regeln aufstellen, um das Problem in der Zukunft zu vermeiden. Wichtig ist, dass man diese Gespräche konstruktiv führt und dem anderen zuhört.

### **Persönlicher Kontakt**

Es ist wichtig, zu französischen Geschäftspartnern eine persönliche Beziehung herzustellen und die Bedeutung scheinbar nebensächlicher Termine wie Abendessen und gesellschaftliche Ereignisse nicht unterschätzen. Hier erledigen die Franzosen viele Dinge auf einmal: Man lernt sich kennen, man merkt, wer das Sagen hat und verbindet das Angenehme mit dem Wichtigem.

Grundsätzlich sollte bei intensiven Geschäftsbeziehungen mit Franzosen der persönliche Kontakt immer einer unpersönlichen (indirekten) Kommunikation voraus gehen. Bei Telefonaten oder bei Mail-Kontakten ist es empfehlenswert, nicht sofort zur Sache zu kommen, sondern Einstieg auf der Beziehungsebene zu wählen. Schwierige Gespräche sollte man nach Möglichkeit immer persönlich führen.

## Meetings

Meetings mit Franzosen erfordern eine andere Zeitplanung, als Deutsche es gewohnt sind. Kalkulieren Sie ein, dass Ihre französischen Kollegen nicht ganz pünktlich erscheinen. Machen Sie sich auf spontane Änderungen der Agenda gefasst und versuchen Sie, darauf einzugehen. Beachten Sie: Entscheidungen werden von Franzosen nicht unbedingt da getroffen, wo Details besprochen werden. Der "Patron" hat die Macht. Für den geschäftlichen Erfolg ist es unbedingt erforderlich, die informellen Entscheidungswege kennen zu lernen.

Die häufigsten Bitten der Franzosen an die Deutschen	Die häufigsten Bitten der Deutschen an die Franzosen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bitte seid im Umgang gelassener. (Wurde sehr oft genannt.)</li> <li>• Bitte fragt oder bittet häufiger, damit man das Gefühl hat, zustimmen zu können.</li> <li>• Bitte habt keine Angst davor, zu sagen, was ihr denkt, auch wenn es Streit gibt.</li> <li>• Bitte benutzt lieber das Telefon als E-Mail.</li> <li>• Bitte vergewissert euch zweimal, ob das, was ihr ausdrücken wollt, auch so verstanden worden ist.</li> <li>• Bitte seid einfühlsamer und hört besser zu.</li> <li>• Bitte formuliert eure Nachrichten etwas weicher/ flexibler und nicht als Befehl.</li> <li>• Bitte rechnet mit der französischen Indirektheit und dem Mangel an Präzision.</li> <li>• Bitte antizipiert in Sitzungen auch mal die Vorteile (nicht immer nur die Nachteile).</li> <li>• Bitte lasst den Mitarbeitern mehr Autonomie in ihrem Verantwortungsbereich.</li> <li>• Bitte seid bei der Umsetzung von Beschlüssen flexibler und gelassener.</li> <li>• Bitte baut bei zeitlichen Verzögerungen nicht so viel Druck auf.</li> <li>• Bitte habt mehr Vertrauen in die Kreativität von Teams.</li> <li>• Bitte äußert früher und klarer eure Bedenken und Kritik zum Vorgehen.</li> <li>• Bitte fixiert euch nicht auf eure Themen – nehmt auch die unseren ernst.</li> <li>• Bitte bedenkt bei Meetings: Der Austausch von verschiedenen Standpunkten ist immer bereichernd und zahlt sich mittel- und langfristig aus.</li> <li>• Bitte lasst auch mal los. (Gemeint ist die Kontrolle).</li> <li>• Bitte behandelt uns mit Respekt und Offenheit.</li> <li>• Bitte verschont uns mit Ratschlägen.</li> <li>• Bitte seid geduldiger und urteilt nicht nach dem äußeren Anschein. Ein Meeting ist nicht erfolglos, nur weil die Agenda nicht eingehalten wurde.</li> <li>• Bitte schleift eure "Ecken und Kanten" ein wenig ab.</li> <li>• Bitte versetzt euch in euer Gegenüber (dasselbe für uns).</li> <li>• Wenn jeder einen Schritt auf den anderen zumacht, hat man bessere Chancen, sich anzunähern.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bitte informiert uns rechtzeitig, wenn ihr eine Deadline verstreichen lassen müsst und teilt dem deutschen Kollegen mit, wie viel Zeit ihr noch braucht.</li> <li>• Bitte stimmt euch mehr mit uns ab (mehr Teamarbeit).</li> <li>• Bitte versucht auch, euer Englisch auszubauen.</li> <li>• Bitte versucht manchmal, euren Standpunkt klarer und direkter auszudrücken, damit wir verstehen, worauf ihr hinauswollt.</li> <li>• Bitte ruft uns zurück, wenn wir darum gebeten haben.</li> <li>• Bitte informiert uns umfassender.</li> <li>• Bitte seid pünktlich.</li> <li>• Bitte liefert Arbeiten zum ausgemachten Zeitpunkt ab.</li> <li>• Bitte bemüht euch um eine verbesserte mittelfristige Planung, damit am Schluss genug Zeit bleibt, alles zu erledigen.</li> <li>• Bitte versprecht nur das, was tatsächlich gehalten werden kann.</li> <li>• Bitte zeigt mehr Verständnis und Geduld für unsere Kultur.</li> <li>• Bitte gebt auch mal einen Fehler zu.</li> <li>• Bitte denkt international und weniger zentralistisch.</li> <li>• Bitte behandelt uns nicht von oben herab (la Grande Nation).</li> <li>• Bitte sprecht nicht auf Französisch über anwesende Personen.</li> <li>• Bitte denkt daran, wir sind Europäer in einem französischen Unternehmen – schön wäre ein gerechter und fairer Austausch von Informationen in beide Richtungen.</li> <li>• Bitte kommt öfter mal zu uns vor Ort und lernt uns kennen und verstehen.</li> </ul>

Tabelle 1: Die bei der Befragung am häufigsten genannten Kritikpunkte und Verbesserungsvorschläge.

Fachbeitrag

## Projektarbeit in Rumänien – die wichtigsten Verhaltensregeln

Rumänien dürfte den meisten Lesern relativ unbekannt sein. Die ersten Assoziationen, die Deutsche mit diesem Land verbinden, sind vermutlich Graf Dracula und Transsylvanien und gleich danach Ceausescu und dessen kommunistisches Regime, welches 1989 auf blutige Weise gestürzt wurde. In die deutschen Medien schafft es das am östlichen Rand der Europäischen Union liegende Land im besten Fall als "Billiglohnland", im schlimmsten Fall als "Exporteur" von Armutseinwanderern.

Diejenigen, die das Land zwischen Karpaten, Donau und Schwarzem Meer schon besucht haben, erhalten jedoch meistens ein anderes Bild von Rumänien: freundliche Menschen, welche die Gastfreundschaft hoch halten, einer der letzten Flecken in Europa, wo Wölfe und Bären auch außerhalb der Zoos leben, ein Landstrich, in dem neun Jahrhunderte alte Spuren des Deutschtums in Form von Burgkirchen und mittelalterlichen Fachwerkhäusern in Dörfern und Städten noch zu sehen sind. Auch Städtenamen, wie Hermannstadt, Neumarkt am Mieresch oder Kronstadt, haben sich parallel zu den rumänischen Namen gehalten. Selbst die rumänische Sprache kommt einem irgendwie vertraut vor: sie ähnelt von ihrer Melodik her stark dem Italienischen.

Heute verdienen gut ein Zehntel (!) der Bevölkerung, also mehr als zwei Millionen, meist jüngere Rumänen ihren Lebensunterhalt in Italien und Spanien. Sie unterstützen die in Rumänien verbliebenen Familienangehörigen mit Überweisungen, die sich pro Jahr auf mehrere Milliarden Euro und damit dem Börsenwert von manch einem MDAX-Unternehmen belaufen!

Es gibt aber auch zu Deutschland ausgeprägte Beziehungen:

- Zum einen bildeten zwei deutsche Minderheiten, die Siebenbürger Sachsen und die Banater Schwaben, welche seit Jahrhunderten in Rumänien lebten, ein Bindeglied zwischen Deutschland und Rumänien. Allerdings sind nach 1989 die meisten Angehörigen der angesprochenen Minderheiten, die vor dem zweiten Weltkrieg mehrere 100.000 Personen umfassten, nach Deutschland ausgewandert.
- Zum anderen stellt Deutschland für Rumänien den wichtigsten Wirtschaftspartner dar: Gut ein Fünftel der Exporte wie Importe werden mit Deutschland erzielt. Die vierstellige Zahl an IT-Experten, Ingenieuren, Ärzten (plus die wesentlich

### Autor



#### Dr. Rolland Donin

prom. Maschinenbau-Ingenieur, MBA, Projektleiter internat. Projekte, Fachautor, zertifizierter PM-Trainer

Kontakt: [info@ihrs-training.eu](mailto:info@ihrs-training.eu)

Mehr Informationen unter:

[projektmagazin.de/autoren](http://projektmagazin.de/autoren)

### ähnliche Artikel

[Teamabstimmung, Meeting, Karaoke. Projektarbeit in Japan – die wichtigsten Verhaltensregeln](#)

[Verhandeln und Arbeiten in der Türkei – die wichtigsten Verhaltensregeln](#)

[So arbeiten Deutsche und Amerikaner erfolgreich zusammen](#)

#### in den Rubriken:

[Internationale Projekte](#)

[Kommunikation](#)

[Interkulturelle / virtuelle Teams](#)

### Service-Links



Termin

[Internationales Projektmanagement](#)

höhere Anzahl Pflegepersonal und weiterer Arbeitskräfte), die jährlich Rumänien in Richtung Deutschland verlassen und in deutschen Firmen ihr Know-how einbringen, tauchen in den Export-Statistiken nicht explizit auf. Deutschland und die Deutschen haben in Rumänien einen exzellenten Ruf: Eine Ende März 2013 von "Adevarul", einer der führenden rumänischen Tageszeitungen, im Auftrag gegebene und veröffentlichte **Befragung** zum Thema "Welches Land sehen Sie positiv/negativ?" zeigt, dass für die Rumänen die Bundesrepublik Deutschland im Beliebtheitsranking an erster Stelle steht, noch vor Frankreich, das für Rumänien seit Jahrhunderten ein Vorbild darstellt (siehe hierzu auch den Abschnitt "Rumänien – kulturelle und wirtschaftliche Einflüsse und Ethnien"), und den USA.

Deutschland ist für die Rumänen seit fast einem Jahrhundert der Inbegriff einer vorbildhaft entwickelten Infrastruktur und optimal funktionierenden Wirtschaft und die deutsche Arbeitshaltung verkörpert für sie perfekte Organisation, Disziplin und höchsten Qualitätsanspruch.

Als in Rumänien geborener Deutscher durfte ich bisher jeweils mehr als ein Jahrzehnt in beiden Ländern in zahlreichen Projekten tätig sein. Dabei konnte ich feststellen, dass es sich um zwei Länder handelt, die geografisch gesehen nur ca. 1.500 km entfernt sind, deren Kulturen sich dennoch grundsätzlich unterscheiden. Ein Eindruck, den mir auch die Fachliteratur bestätigt hat (Hofstede, 2011 und Rubatos, Thomas, 2011).

Dieser Artikel möchte Sie als deutschen Projektmanager eines rumänischen Teams für die wichtigsten kulturellen Unterschiede zwischen Deutschen und Rumänen sensibilisieren. Einige "Insider-Tipps" sollen eine gute Zusammenarbeit mit rumänischen Kollegen und Mitarbeitern fördern.

## Rumänien – kulturelle Einflüsse

Die Rumänen bezeichnen sich gerne als die "Franzosen Osteuropas". Seit Anfang des 19. Jahrhunderts betrachten sie Frankreich als Vorbild bei der Ausgestaltung der eigenen Wirtschafts- und Verwaltungsstrukturen. Das zentralistische System wurde übernommen, mit all seinen Vor- und Nachteilen.

Zahlreiche rumänische Namen enden auf -escu (denken Sie an Ceausescu): Popescu, Ionescu, Radulescu. Andere typische rumänische Namen sind: Barbu, Moldovan, Rus, Oprea. Viele Rumänen sprechen neben Englisch fließend Französisch. Deutsch wird seltener gesprochen, obwohl in der Mitte und im Westen des Landes, d.h. in Transsylvanien und im Banat, der deutsche Einfluss unübersehbar ist. Diese Regionen waren Teil der österreich-ungarischen Monarchie und orientierten sich dementsprechend kulturell eher in Richtung Wien (und Berlin).

Bei der Zusammenarbeit mit Rumänen werden Sie große Unterschiede im Hinblick auf Zuverlässigkeit, Pünktlichkeit und allgemein Korrektheit (an deutschen Maßstäben gemessen) treffen. Generell sind die Rumänen gastfreundliche und gutmütige Menschen. Nach der Wende 1989 ist aber ein neuer Menschentypus entstanden: der "Neureiche", der nicht selten seinen wirtschaftlichen Erfolg einem Handeln an der Grenze zur Legalität verdankt. (Bestechung ist noch heute weit verbreitet, auch wenn sie seit Anfang der 90er Jahre etwas zurückgegangen ist.) Sein Motto ist "Viel versprechen und wenig liefern" und er wird Ihnen ständig neue Angebote unterbreiten, um davon abzulenken, dass er mit den bereits zugesagten Leistungen in Terminverzug ist. Es ist sicherlich nicht einfach, diesen Typus von Anfang an durchzuschauen: Er ist sehr geschickt, das Interesse von Geschäftspartnern zu wecken und rhetorisch sehr versiert. Auch blendet er mit seinem sehr gepflegtem Erscheinungsbild und seinen

Umgangsformen, sodass Sie erst sehr spät erkennen, dass Sie ihm "auf den Leim" gegangen sind. In manchen Fällen ist es hilfreich, wenn Sie eine Anfrage an die deutsche Außenhandelskammer stellen ("Was wissen Sie über dieses Unternehmen?"), falls Sie unsicher sind, mit wem Sie es zu tun haben.

## Rumänien – ein Land, viele Ethnien

### Die Rumäniendeutschen

Doch nicht alle Einwohner Rumäniens gehören, ethnisch gesehen, zu den Rumänen. Die ehemals drittstärkste Ethnie, nach Rumänen und Ungarn, sind die deutschstämmigen Rumänen, deren Bevölkerungsanteil aber, wie bereits erwähnt, nach 1989 stark abgenommen hat. Nur noch 0,3% der Bevölkerung bezeichnet sich als deutschstämmig. Logischerweise werden Sie als deutscher Projektleiter beim kulturellen Vergleich mit den Angehörigen dieser Bevölkerungsgruppe kaum Unterschiede feststellen.

Die deutschstämmigen Rumänen waren und sind bei allen Ethnien in Rumänien hoch angesehen. Sie gelten als ausgesprochen fleißig und gerecht, aber auch ein bisschen abgehoben. Die Höfe deutschstämmiger Bauern waren in der Vergangenheit berühmt für Ordnung und Sauberkeit. Noch heute heißt es deshalb in Volksmund "randuiala ca la sasi" (übersetzt: "ordentlich wie bei den Siebenbürgener Sachsen"). Auch wenn ihr Bevölkerungsanteil mittlerweile gering ist, werden Sie in der Projektarbeit sehr wahrscheinlich aufgrund der deutschen Sprachkenntnisse mit Rumäniendeutschen zu tun haben, vor allem bei Projekten in Transsylvanien und im Banat. Als deutscher Projektleiter bietet es sich an, nach Möglichkeit deutschstämmige Rumänen zu Teilprojektleitern zu ernennen, da diese als kulturelle Vermittler dienen können. Sie kennen beide Kulturen und die rumänischen Mitarbeiter können so Ihr Handeln und Ihre Entscheidungen leichter verstehen und akzeptieren.

### Kulturelle Unterschiede zwischen Rumänen und Ungarn

Neben den schon angesprochenen deutschen Minderheiten gibt es eine zahlenmäßig nicht sehr starke, aber selbstbewusste ungarische Minderheit (etwa 6-7% Anteil an der Gesamtbevölkerung). Typisch ungarische Namen sind Toth, Nagy, Marton, Szücs, Ötvös, Vajda. Dass es sich um ungarische Namen handelt, lässt sich bei vielen Namen sehr einfach an den Ös und Üs zu erkennen, die in rumänischen Namen nicht vorkommen.

Auch wenn Rumänien und Ungarn eine gemeinsame Grenze haben, gibt es starke kulturelle Unterschiede. Fast alle Rumänen sind Anhänger des rumänisch-orthodoxen Glaubens, einige wenige sind griechisch-katholisch. Die Ungarn dagegen sind römisch-katholisch oder protestantisch. Entsprechend orientieren sich die Rumänen geistig eher Richtung Konstantinopel/Osten und die Ungarn Richtung Rom/Westen. Dies kann dazu führen, dass Ihnen viele Traditionen und eventuell auch Sichtweisen der Ungarn vertraut sind und Sie sich diesen instinktiv stärker verbunden fühlen. Das dreifache "L" des erfolgreichen Tuns werden von den Ungarn als "Leistung, Leistung und nochmals Leistung" definiert; die Rumänen interpretieren sie als "leben und leben lassen". Dies ist natürlich eine sehr pauschale Betrachtung der Arbeitshaltung der zwei Ethnien. Ich selbst habe auch extrem engagierte Rumänen – Workaholics wäre noch zu milde ausgedrückt – und ganz gemütliche Ungarn kennengelernt, aber in der Regel werden die schon angesprochenen "3 L" so gelebt.

## Unterbinden Sie politische Diskussionen

Leider hegen Rumänen und Ungarn seit Jahrhunderten keine große Freundschaft füreinander. Über Jahrhunderte wurde Transsylvanien, der Landesteil, in dem Rumänen wie Ungarn leben, sowohl von Rumänien wie von Ungarn beansprucht. Und im Laufe der Geschichte gab es viele Fälle krasser Ungerechtigkeit und Übergriffe auf beiden Seiten. Immerhin hat sich die Situation in den letzten Jahren normalisiert, sodass im Arbeitsumfeld nicht mit gravierenden Auseinandersetzungen zu rechnen ist.

Meine Empfehlung an deutsche Projektleiter ist: Gehen Sie sämtlichen politischen Diskussionen aus dem Weg. Die Zusammenhänge sind selbst für Historiker ausgesprochen schwer zu durchschauen und sich eine objektive Meinung zu bilden, ist so gut wie unmöglich. Sollte es wegen politischer Diskussionen zu Spannungen zwischen Mitarbeitern beider Ethnien kommen, können Sie ruhig einschreiten und klar machen, dass hier gearbeitet und nicht politisiert wird. Sollten solche Diskussionen in "entspannter" Runde "aufflammen", z.B. während eines Betriebsausflugs, empfehle ich Ihnen, mit Nachdruck auf einen Themenwechsel hinzuwirken. So erkennen beide Seiten klar, dass Sie politische Auseinandersetzungen vermeiden wollen und werden dies auch akzeptieren.

## Kulturelle Unterschiede zwischen Deutschen und Rumänen

"Kulturstandards werden von den Mitgliedern einer Kultur als verbindliche Normen und Bezugsmaßstäbe zur Beurteilung richtigen oder falschen Verhaltens benutzt" (Rubato, Thomas, 2011). Zwischen Deutschen und Rumänen herrschen teilweise gravierende Unterschiede in Bezug darauf, wie man kommuniziert, miteinander arbeitet und lebt, was noch erlaubt ist oder als Eindringen in die Privatsphäre verstanden wird.

Eine Gegenüberstellung der deutschen und rumänischen Kulturstandards zeigt Bild 1:

deutsche Kulturstandards	rumänische Kulturstandards
Sachorientierung	Personenorientierung
direkter Kommunikationsstil	indirekter Kommunikationsstil / Konfliktvermeidung
Schätzen von Regeln und Strukturen	Pragmatismus / Flexibilität
sequenzielles Handeln (Monochronismus)	paralleles Handeln (Polychronismus)
stabile Selbstsicherheit	schwankende Selbstsicherheit

Tabelle 1: Deutsche und rumänische Kulturstandards im Vergleich.

Es kann natürlich vorkommen, dass Sie bei der Arbeit auf ausgesprochen sachorientierte, selbstsichere und direkte Rumänen treffen, die sogar perfekt Englisch sprechen (und einen MBA-Abschluss in den USA haben). Dies ist aber eher die Ausnahme.

So werden im Folgenden die Unterschiede zwischen der deutschen und der rumänischen Kultur anhand dieser Kulturstandards dargestellt und konkrete Empfehlungen für deutsche Projektmanager gegeben, die mit Rumänen arbeiten.

## Sach- versus Personenorientierung

Wenn ich im Ausland in interkulturellen Trainings oder Workshops zum Projekt-Kick-off die Teilnehmer frage: "Was fällt Ihnen spontan zu deutschen Managern oder Mitarbeitern ein", bekomme ich oft folgende Antworten zu hören: Deutsche seien "präzise", "kalt", "ausgesprochen rational denkend/handelnd", "sehr objektiv", "kommen sofort auf dem Punkt", "reden nicht viel und wenn, dann fast ausschließlich über das Fachliche". Umschrieben wird auf diese Weise die berühmt-berüchtigte deutsche Sachlichkeit (Schroll-Maschl, 2007).

Wenige Nationen verhalten sich im Berufsleben so stark auf die Sache bezogen wie die Deutschen. Die Personen, mit denen sie es im Zusammenhang mit den jeweiligen Sachverhalten zu tun haben, kommen bei dieser Betrachtungsweise immer erst an zweiter Stelle. Das ist weder als "schlecht" oder "gut" zu beurteilen, lässt jedoch die Deutschen manchmal ein bisschen "unmenschlich" wirken. Bei der Sachorientierung handelt es sich um das entscheidende Merkmal des deutschen Kulturstandards, welches alle weiteren Merkmale beeinflusst. Weil die Deutschen so sachorientiert sind, kommunizieren sie häufig sehr direkt und konkret, ohne besondere Rücksicht darauf, wie das bei ihrem Gegenüber ankommt.

Der Sache dient es auch, sich präzise an Regeln und Prozesse zu halten und eine Aufgabe nach der anderen abzuarbeiten. Schließlich ist diese Vorgehensweise häufig von Erfolg gekrönt, was die Deutschen in ihrer Selbstsicherheit bestärkt und auch in der Auffassung, dass bei der Arbeit immer die Sache im Mittelpunkt stehen sollte.

### "Die Sache" kommt für Rumänen erst an zweiter Stelle

Die deutsche Sachorientierung steht in deutlichem Widerspruch zur rumänischen Personenorientierung, die für ganz Südosteuropa Gültigkeit hat. Für den Rumänen hat die Person und die gute Beziehung zu dieser Vorrang, die Sache kommt erst an zweiter Stelle. Das Miteinander, insbesondere der Umgang mit Ausländern, ist in der Regel durch Freundlichkeit und Hilfsbereitschaft charakterisiert. Gastfreundschaft und Wertschätzung sind ebenfalls Ausdruck der rumänischen Personenorientierung. Der Ausländer soll sich in Rumänien wohl fühlen und in seinem Land berichten können, dass die Rumänen wahrlich gute Menschen sind.

Für das Arbeitsumfeld erscheint manchem Deutschen diese Umgangsformen nicht geeignet. So unterstützte ich, als Berater mit meinen "interkulturellen" Ohren, einen deutschen Abteilungsleiter bei der Rekrutierung von rumänischen Führungskräften. Dabei stellte ich fest, dass der Deutsche, der Telefoninterviews mit allen Kandidaten führte, diese zunächst als "ungeeignet, weil zu weich" oder gar "unterwürfig" wahrnahm. Um hier eine richtige Einschätzung vornehmen zu können, muss man wissen, dass Rumänen, wenn es sein muss, entschieden auftreten können, aber von Kindesbeinen an gelernt haben, beim ersten Kontakt ihr Gegenüber äußerst respektvoll anzusprechen.

### Geben Sie den Rumänen Gelegenheit, Sie persönlich kennenzulernen

Rumänen sind der festen Überzeugung, dass man nur dann gut miteinander arbeiten kann, wenn man sich auch persönlich gut kennt. Deshalb meine Empfehlung: Lassen Sie als Deutscher auch im Arbeitsumfeld Nähe zu. Eine

Frage nach Ihrer Familie sollten Sie als ehrliches Interesse Ihres rumänischen Kollegen deuten und nicht als Eingriff in die Privatsphäre auffassen.

Es kann vorkommen, dass Ihr rumänischer Kollege Sie schon nach dem ersten persönlichen Gespräch zum Abendessen einlädt. Häufig lädt er Sie sogar zu sich nach Hause ein, wo Sie die rumänische Gastfreundschaft und die rumänische Küche kennenlernen können. Auf beides sind die Rumänen sehr stolz. Nehmen Sie diese Einladung an und bringen Sie für jedes Familienmitglied ein kleines Geschenk mit: Blumen für die Hausherrin, deutsche Schokolade für die Kinder sowie eine Flasche Wein für den Gastgeber. (Natürlich wird auch deutsches Bier ausgesprochen gerne getrunken, die Logistik dafür ist jedoch nicht immer einfach.)

## Nehmen Sie die Rolle des väterlichen Vorgesetzten ein

Die rumänische Gesellschaft ist seit jeher vom hierarchischen Denken bestimmt: Was der "Chef" sagt, wird gemacht. Die Personenorientierung der Rumänen beinhaltet deshalb auch, dass die Mitarbeiter den Vorgesetzten als Patriarchen ansehen. Andererseits erwarten sie im Gegenzug auch Rat und Verständnis bei familiären Problemen. In solchen Fällen unterscheiden Rumänen nicht zwischen Arbeits- und Privatleben, es wird nur die persönliche Ebene gesehen. Der Vorgesetzte weiß, wann die Tochter des Mitarbeiters Geburtstag hat und kommt ggf. zur Beerdigung des Ehepartners.

Unbewusst erwarten rumänische Mitarbeiter und Kollegen dieses Verhalten auch von Ihnen, auch wenn Sie Deutscher sind. Versuchen Sie, ein wenig dieser Erwartungshaltung zu entsprechen. Sie werden merken: Es zahlt sich aus.

Es ist immer empfehlenswert, für sachliche Probleme individuelle, situativ angepasste und somit persönliche Lösungen zu finden. Damit signalisieren Sie, dass Sie den rumänischen Kollegen wertschätzen und Sie sich für ihn einsetzen, anstatt nur stur Ihre Ziele zu verfolgen.

## Direkter versus indirekter Kommunikationsstil

Etwas provokant formuliert lässt sich der Widerspruch "Direkter versus indirekter Kommunikationsstil" auch mit "Deutsche Freude am Streiten versus rumänische Konfliktvermeidung" umschreiben.

Auf der einen Seite steht die deutsche Neigung zur kontroversen Auseinandersetzung über Sachthemen. "Kritisches sofort" heißt noch immer die Maxime in Deutschland selbst nach mehreren Trainings zum Thema "Kommunikation und Feedback", die so gut wie jeder Mitarbeiter durchläuft. Nicht schnell "auf dem Punkt zu kommen", wird als ein "Um-den-heißen-Breit-Herumreden" abgestempelt. Es herrscht das Bedürfnis, Konflikte sofort anzusprechen und zu klären, um umgehend wieder einen konfliktfreien Status zu erreichen.

## Gehen Sie sensibel vor, wenn Sie Probleme ansprechen

Für Rumänen ist der Umgang mit Kritik dagegen ein sehr sensibles Thema. Die Hemmschwelle, Kritik entgegenzunehmen wie zu äußern, ist bei ihnen ausgesprochen hoch. Rumänen gehen Aussprachen über Probleme gerne aus dem Weg, nicht selten in der Hoffnung, dass sich das Ganze schon irgendwie regeln wird, ohne dass – aus rumänischer Sicht – höchstunangenehme Diskussionen darüber geführt werden müssen.

Auch hier macht sich die starke Personenorientierung der Rumänen bemerkbar: Sie sehen es als wichtiger an, mit den Menschen, mit denen sie zusammenarbeiten, schonend umzugehen, als schnell in der Auseinandersetzung mit ihnen die Lösung eines Problems zu finden. "Hart in der Sache, sanft zu den Menschen" ist hier, getreu dem Harvard-Prinzip, die Maxime.

Allerdings gilt die angesprochene "softe" Haltung bei den Rumänen nur selektiv: Erstaunlich oft kommuniziert ein rumänischer Vorgesetzter ausgesprochen ruppig mit einem rumänischen Mitarbeiter. Sollten Sie als deutscher Projektleiter bemerken, dass ein rumänischer Teilprojektleiter zu Unrecht autoritär mit den Mitgliedern seines Teams umgeht und seine Machtposition ausspielt, sollten Sie eingreifen. Nehmen Sie den Teilprojektleiter in einem Vier-Augen-Gespräch beiseite und machen Sie ihm klar, dass Sie ein solches Verhalten nicht tolerieren. Sie dürfen in dieser Situation ruhig ein bisschen schroffer sein.

## Als Ausländer sind Sie Gast und Ihren Wünschen muss immer entsprochen werden

Um Konflikte zu vermeiden (oder mindestens zu vertagen), neigen Rumänen dazu, Ihnen immer zuzustimmen, da sie Sie als Ausländer immer als Gast wahrnehmen und höflich behandeln wollen. In Wirklichkeit sind sie jedoch manchmal anderer Meinung. Achten Sie deshalb bei den Informationen, die Sie erhalten, nicht nur auf den Wortlaut. Hören Sie genau zu, schauen Sie Ihrem Gesprächspartner dabei ruhig in die Augen und versuchen Sie, weitere Informationen aus seiner Körpersprache abzulesen. Sollten Sie wahrnehmen, dass der Mitarbeiter zu Ihnen sagt: "Ja, ich kann den Termin einhalten", aber seine Körperhaltung das Gegenteil zum Ausdruck bringt, können Sie folgenden "Trick" anwenden: Nehmen Sie den Mitarbeiter für ein Vier-Augen-Gespräch beiseite und erklären Sie ihm, dass Sie seine Zusage sehr schätzen und dies umso mehr, als dass selbst erfahrene deutsche Kollegen ähnliche Arbeitspakete nicht in dem anvisierten Zeitfenster erledigen können. Dementsprechend würden Sie sich freuen, wenn der Mitarbeiter Sie ständig auf dem Laufenden hält und offen um Hilfe bittet, wenn unerwartet Probleme auftauchen. An dieser Stelle können Sie ggf. noch fragen, welche Probleme dies aus Sicht des Mitarbeiters wohl sein könnten. Spätestens dann wird der rumänische Mitarbeiter einräumen, dass es sehr ambitioniert ist, den geplanten Termin einzuhalten und Sie können gemeinsam mit ihm einen realistischen Termin planen.

In der Kommunikation gibt es die sog. Regel der fünf "W", nämlich: **was** Sie **wie** zu **wem** **wann** und unter **welchen** Bedingungen sagen sollten. Dazu kommt noch: **Was** ist das Vorgeschehen, **was** passiert danach? Wenn Sie als Projektleiter oder Vorgesetzter etwas sagen, wird dies automatisch als wichtig eingestuft und im schlimmsten Fall ganz anders interpretiert, als Sie es gemeint hatten.

Hier ein Beispiel: Im Sommer 2003 bei Temperaturen weit über 30 Grad besuchte eine deutsche Führungskraft seine rumänische Kollegen in deren Konstruktionsbüro. Die Räume boten im dritten Stock einen herrlichen Panoramablick auf die Karpaten. Der Manager sollte dort über mehrere Tage zusammen mit den Rumänen arbeiten. Für diese Zusammenarbeit war der beste Platz für ihn eingerichtet worden. Da sich im Büro die Hitze staute, wollte die Führungskraft den Rumänen Anerkennung dafür aussprechen, dass sie selbst unter diesen erschwerten Bedingungen gute Leistungen erbrachten. Er kommentierte die Situation jedoch mit den Worten "Hier ist es so heiß, dass man hier eigentlich gar nicht arbeiten kann". Und was geschah dann? Über Nacht wurde im Keller ein Büro eingerichtet, wo das Raumklima wesentlich angenehmer war. Der Panoramablick und die Möglichkeit, sich mit den Kollegen direkt auszutauschen, waren jedoch weg. Die Rumänen hatten den Kommentar ihres Gastes als

Beschwerde aufgefasst – und prompt reagiert. Überlegen Sie sich also immer ganz genau, wie Ihre Äußerungen auf die rumänischen "Gastgeber" wirken könnten.

Seien Sie sich bewusst, wenn Sie, wie in Deutschland üblich, detailliert vorbereitet – die Fakten gut strukturiert und die Handlungsoptionen bis ins letzte Detail durchdacht – ein Gespräch mit einem rumänischen Gesprächspartner führen, dieser sich, ohne dass Sie das beabsichtigen, fühlen wird, als ob ihn ein "deutscher Panzer" überrollt. Es spricht nichts dagegen, dass Sie das Gespräch, wie gewohnt und in Deutschland üblich, akribisch vorbereiten. Achten Sie jedoch darauf, Ihrem rumänischen Gesprächspartner Raum für seine Ideen zu lassen und setzen Sie Ihre Folien und Konzepte wohldosiert ein.

## Schätzen von Regeln und Strukturen versus Pragmatismus

Lernen Sie, mit dem rumänischen Pragmatismus umzugehen

Jahrhunderte von Unterdrückung – sowohl durch fremde Großmächte als auch durch eigene Landsleute – haben die Rumänen geschult, äußerst pragmatisch vorzugehen. Not, manchmal sogar existenzielle Not, macht erfindisch und man könnte sagen, dass die pragmatische Grundhaltung den Rumänen über die Zeit in Fleisch und Blut übergegangen ist. Sie hilft, für auftretende Probleme Lösungen im Hier und Jetzt zu finden, schnell und mit den wenigen Mitteln, die zur Verfügung stehen. Manchmal geschieht dies auch am Rande der Legalität, weil die Rumänen davon ausgehen, dass die Umstände dies erfordern. Diese Einstellung kollidiert mit der deutschen Präferenz, sorgfältig und detailliert Regeln und Prozesse festzulegen, die selbstverständlich auch einzuhalten sind.

Auch hierzu ein kleines Beispiel: Die Produktion von Bauteilen für Kraftfahrzeug-Fahrwerke ging nur schleppend voran. Schon früh wurde deutlich, dass das Projekt bis zum letzten und wichtigsten Schritt – dem komplizierten Zusammenschweißen mehrerer Teile – in Terminverzug geraten sein würde. Der Schweißprozess sah vor, dass zur Sicherheit eine Feuerwehr-Mannschaft samt Feuerlösch-Anlagen anwesend sein sollte. Deren Präsenz war mit einem gewissen zeitlichen Vorlauf zu beantragen. Da der deutsche Kunde bei den rumänischen Schweißern aber extrem beliebt war, entschied sich das Team kurzer Hand, den Schweißvorgang ohne die Feuerwehr durchzuführen, um den Fertigstellungstermin einhalten zu können. Der Meister, der bei Problemen gehaftet hätte, suchte die erfahrensten Mitarbeiter aus und diese arbeiteten hoch konzentriert durch, sodass die Teile ohne Störfall rechtzeitig zur Nahtkontrolle fertig waren. Verstieß die Mannschaft damit gegen die Sicherheitsrichtlinien? Ja, tat sie. Die teilweise jahrzehntelange Erfahrung der Mitarbeiter, die es ermöglichte, sämtliche Schweiß-Schritte äußerst sorgfältig durchzuführen sowie der Wunsch, den wirklich beliebten Herrn S. aus Süddeutschland nicht in Stich lassen zu wollen, führten dazu, dass aus rumänischer Sicht "pragmatisch" gehandelt wurde. Ganz nach dem Motto: "Regeln sind eine Schranke. Die Ochsen bleiben davor stehen, die Schlangen schlängeln sich unten durch und die Löwen springen einfach darüber."

Meiner Erfahrung nach tun sich deutsche Projektleiter schwer zu akzeptieren, wenn ihre rumänischen Mitarbeiter Probleme aus ihrer Sicht "pragmatisch" lösen. Hier kann ich einem deutschen Projektleiter nur empfehlen, diese kulturellen Unterschiede hinzunehmen, im Vertrauen darauf, dass die rumänischen Mitarbeiter in Ausnahmesituationen zwar anders agieren, als es die Regeln vorschreiben, aber über die erforderliche Kompetenz verfügen, dabei umsichtig zu Werke zu gehen.

## Langfristiges Denken und Planen ist den meisten Rumänen fremd

Der rumänische Pragmatismus geht Hand in Hand mit der folgenden Betrachtungsweise: "Warum sollen wir auf Monate bzw. Jahre hinaus planen und Regeln befolgen, wenn sich in dieser Zeit alles mehrmals ändert und wir sowieso immer flexibel agieren müssen?" Langfristiges Denken und Planen ist den meisten Rumänen fremd. Für einen deutschen Projektleiter stellt diese Sichtweise auf die Arbeit eine große Herausforderung dar.

Dazu ebenfalls ein Beispiel: Ein deutsches Unternehmen hat sich entschlossen, nach Rumänien zu expandieren, und einige Produktionshallen gekauft. Am deutschen Standort wurden ältere Maschinen ausgemustert, zerlegt und nach Rumänien transportiert. Der deutsche Werksleiter, der in Rumänien die Montage der Maschinen überwachen wollte, hatte bewusst die Montagepläne nicht mitgeschickt. Er wollte auf diese Weise verhindern, dass die Rumänen in seiner Abwesenheit bereits versuchen würden, die Maschinen zu montieren und dabei womöglich zu beschädigen. Sein künftiger Stellvertreter kam extra aus Rumänien, um die Lieferung entgegenzunehmen, nach Rumänien zu begleiten, durch die Zoll bringen und sicherzustellen, dass die Maschinen behutsam ausgeladen werden. Es war Osterzeit und der deutsche Werksleiter hatte damit gerechnet, dass es gut zehn Tage dauern werde, bis alles erledigt wäre. Danach wollte er nach Rumänien fliegen und die Inbetriebnahme persönlich leiten. Der rumänische Stellvertreter aber wollte ihm zeigen, dass er auch selbst in der Lage war, sich gut zu organisieren: Die Zollformalitäten erledigte er in Stunden statt in Tagen und die Lieferung kam bereits nach drei Tagen bei den rumänischen Produktionshallen an. Die rumänische Mannschaft war erfahren und machte sich voller Elan daran, die Maschinen zu montieren, um dem deutschen Werksleiter, der als Ausländer gleichzeitig auch als Gast des Landes angesehen wurde, bei seiner Ankunft voller Stolz zeigen zu können, dass alles bereits erledigt war, da sie sich mit dieser Technik auskannten. Der deutsche Werksleiter jedoch war ziemlich verärgert. Obwohl sämtliche Maschinen an den richtigen Stellen montiert und komplett funktionsfähig waren, gab es zum totalen Erstaunen der rumänischen Mannschaft, die erwartet hatte, für ihr Engagement und ihren Pragmatismus gelobt zu werden, ein riesiges Donnerwetter. Sie können sich leicht vorstellen, dass sich die folgende Zusammenarbeit sehr schwierig gestaltete. Der deutsche Werksleiter war nach kürzester Zeit nicht mehr in Rumänien tätig.

Wie sollte eine deutsche Führungskraft in so einem Fall reagieren? Sie sollte den Einsatz der rumänischen Mitarbeiter anerkennen und sich bedanken, aber auch in freundlichem Ton klar machen, dass die Montage auch hätte schiefgehen können, und die Mitarbeiter bitten, zukünftig nur nach Anweisung zu handeln.

## Schaffen Sie Ihren Mitarbeitern Freiräume für Ideen und eigenständiges Handeln

Versuchen Sie als Projektleiter, sich den Ideenreichtum Ihrer rumänischen Mitarbeiter und Kollegen zunutze zu machen. Beziehen Sie diese z.B. so früh wie möglich in die Projektplanung ein. Dies birgt viele Vorteile: Sie zeigen, dass Sie sie schätzen, profitieren von ihrem pragmatischen Geist und gewinnen sie nicht zuletzt für die Sache, weil sie bereits zu einem frühen Zeitpunkt sich persönlich einbringen dürfen.

Seien Sie der Ausschau haltende Steuermann, der den Kompass und das Endziel im Auge behält ("Was" und "Bis wann"), aber lassen Sie Ihre Matrosen ihren eigenen Weg ("Wie") auf dem Schiff (Projekt) finden. Und sorgen Sie insbesondere dafür, dass den Matrosen das "Warum" klar wird.

Erklären Sie, warum die Regeln und Strukturen so sind und nicht anders und warum ein bestimmter Prozess streng eingehalten sein muss. Dies hat auch für Sie den Vorteil, dass Sie selbst die aufgestellten Regeln und etablierten Strukturen kritisch hinterfragen und ggf. eine Änderung in Betracht ziehen können.

## Sequentielles versus paralleles Handeln

Zeit ist in Deutschland ein kostbares Gut und die deutsche Pünktlichkeit wird weltweit geschätzt. Zusätzlich tendieren die Deutschen dazu, ihre Arbeitspakete in einem Plan festzuhalten und in festgelegten Schritten eines nach dem anderen abzuarbeiten. Arbeitspaket "B" wird erst angefangen, nachdem Arbeitspaket "A" mindestens zu einem sinnvollen Zwischenabschluss gebracht wurde. Wenn das Projektumfeld relativ stabil ist, ist gegen diese Vorgehensweise nichts einzuwenden. In Gegenteil: Es zeigt sich immer wieder, dass weniger Fehler passieren, wenn man sich bei der Arbeit nur auf eine Sache konzentriert (Harvard Business Manager, 2013).

Es gibt jedoch viele Kulturen, die eine parallele Abarbeitung von Arbeitspaketen als effizienter ansehen. Neben den Franzosen tendieren auch die Rumänen stark dazu, mehrere Dinge gleichzeitig zu erledigen. Als Hauptgrund, so vorzugehen, geben sie ständig wechselnde Rahmenbedingungen bzw. Prioritäten an.

Dies hat auch zur Folge, dass rumänische Mitarbeiter jeder Zeit ansprechbar sind, um auf die sich ständig ändernden Gegebenheiten flexibel reagieren zu können. So können Sie z.B. eine rumänische Sekretärin erleben, die, während Sie diese bitten, Ihnen einen Flug zu buchen, gleichzeitig mit einer Hand einen Eingangsstempel auf ein Dokument drückt und mit der anderen dem vorbeieilenden Abteilungsleiter eine Mappe mit Dokumenten zur Prüfung in die Hand drückt. Fassen Sie dieses Verhalten bitte nicht als Geringschätzung Ihres Anliegens auf.

Ein tiefer liegender Grund für das Parallelarbeiten könnte aber auch hier die starke Personenorientierung der Rumänen sein. Wie bereits erwähnt, wird etwas für eine Person erledigt und nicht allein um der Sache selbst willen. Und entscheidend für die teilweise sprunghafte Prioritätensetzung ist: Die Person, die vermittelt, dass ihr Anliegen am dringendsten ist, wird bevorzugt.

Was kann ich Ihnen in Bezug auf die Angewohnheit der Rumänen, viele Dinge gleichzeitig zu tun, empfehlen? Es ist davon auszugehen, dass sich dadurch das Fehlerrisiko erhöht. Machen Sie deshalb Ihren Mitarbeitern und Kollegen klar, dass Sie Arbeitsergebnisse von hoher Qualität benötigen und nicht, dass Arbeitspakete in Rekordzeit abgearbeitet werden. Dies wird von den Mitarbeitern nicht als Freibrief für Faulenzen missbraucht werden, sondern führt nur zum "Runterschalten vom fünften in den vierten Gang". Und kontrollieren Sie öfters die Qualität der Ergebnisse.

Versuchen aber auch, sich selbst ein bisschen in Multitasking zu üben: Wenn Sie telefonieren und ein Mitarbeiter kommt in Ihr Büro, signalisieren Sie ihm kurz mit Handzeichen, dass Sie seine Anwesenheit zur Kenntnis genommen haben und gleich Zeit haben werden, um mit ihm zu sprechen. Ihr Gespräch müssen Sie dafür nicht unterbrechen.

Seien Sie sich bewusst, dass die Arbeitsleistung der Rumänen im Projektverlauf stark schwanken kann: Nicht selten wird die Arbeit mit viel Enthusiasmus am Anfang begonnen. Dann stellt sich eine gewisse Routine ein und am Ende, wenn der rechtzeitige Abschluss des Projekts so gut wie unmöglich scheint, wird doch noch schier übermenschlicher Einsatz gebracht, um die Arbeitspakete (relativ) pünktlich fertigzustellen. Nüchtern betrachtet ist dies nicht unbedingt effizient, aber es wird dauern, die Arbeitsweise zu ändern.

Und wie können Sie als Projektleiter auf Ihre rumänischen Mitarbeiter einwirken, damit diese ihre Arbeitsweise ändern? Sie können die Vaterrolle einnehmen und Ihre Mitarbeiter unterstützen, indem Sie gezielt Fragen stellen, sodass z.B. ein Mitarbeiter, der zehn Tage Urlaub geplant hat, selbst auf die Idee kommt, den Urlaub nicht so auszudehnen, damit er das Arbeitspaket B rechtzeitig fertigstellen kann. So fragen Sie ihn nicht direkt "Sind Sie auch sicher, dass Sie trotz Ihres Urlaub das Arbeitspaket zum 30. September fertigstellen können?", sondern stattdessen: "Meinen Sie, dass wir Arbeitspaket C parallel zu B laufen lassen können, um so ein paar Tage Puffer zu haben, damit der Meilenstein am 1. September gehalten werden kann?"

## Stabile versus schwankende Selbstsicherheit

Die Deutschen haben zu einem Sachverhalt meistens eine bestimmte Meinung, die sie selbstsicher vertreten. Häufig sind sie jedoch auch bereit, ihre Meinung zu ändern, wenn man ihnen genügend überzeugende sachliche Argumente liefert, ohne dass sie dadurch verunsichert werden. Ihre Selbstsicherheit bleibt also stabil und ist geringen Schwankungen ausgesetzt.

Die Rumänen haben dagegen einen Hang zu Extremen: Strahlt Ihr Gesprächspartner z.B. zu Projektbeginn eine fast an Arroganz grenzende Selbstsicherheit aus, dass er den Abgabetermin für ein Arbeitspaket einhalten kann, schmilzt diese Selbstsicherheit wie Schnee dahin, wenn Sie zwei- oder dreimal hinterfragen, ob er den Termin wirklich einhalten kann, und weicht einer fast kindlich wirkenden Unsicherheit.

Einerseits haben die Rumänen Minderheitskomplexe gegenüber Angehörigen westlicher Nationen und gegenüber den Deutschen im Speziellen. Andererseits sind sie von der eigenen Größe und Stärke als Nation überzeugt, da sie schon viele Jahrhunderte enge Beziehungen zu Frankreich, Italien und Spanien pflegen und sich diesen Ländern kulturell verbunden fühlen. Dieser Zwiespalt führt zur schwankenden Selbstsicherheit der Rumänen.

## Gehen Sie mit den Ideen Ihrer Mitarbeiter wertschätzend um

Für die tägliche Projektarbeit bedeutet das z.B. auch, dass Sie in einem Meeting eine Fülle an Ideen von Ihren rumänischen Mitarbeitern präsentiert bekommen, welche aber nur bedingt bis gar nicht im gegebenen Fall anwendbar sind. Nehmen Sie diese Ideen dennoch wertschätzend auf und geben Sie die Sammlung an das rumänische Team zurück, damit dieses die Vorschläge auf ihre Umsetzbarkeit im konkreten Fall überprüft und ggf. entsprechende Arbeitsschritte daraus ableitet. So stellen Sie sicher, dass die Selbstsicherheit der Mitarbeiter auf hohem Niveau bleibt und diese auch zu einem späteren Zeitpunkt im Projekt Ideen liefern. Gleichzeitig wird die Mannschaft darauf geschult, was sich innerhalb des existierenden Rahmens umsetzen lässt und was nicht.

Auch kann ich Ihnen nur empfehlen, das Öfteren aus der Rolle des "reinen" Vorgesetzten herauszutreten und wie ein Fußball-Trainer mit dem Spieler mitzulaufen, d.h. sich auch selbst einmal fachlich einzubringen, und so die Mitarbeiter zu fordern: So zeigen Sie Kondition und stützen zugleich "die Moral der Truppe".

## Unterstützen Sie Ihre Mitarbeiter dabei, künftig Fehler zu vermeiden

Wenn ein rumänischer Mitarbeiter, der einen Fehler gemacht hat, übertriebene Selbstkritik äußert, besteht die Gefahr, dass dies sein Selbstwertgefühl für längere Zeit beeinträchtigt. Dies kann Auswirkungen auf seine Ar-

beitsleistung haben und seine Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen, sein "Schutzmechanismus", um weitere Fehler zu vermeiden. Sollten Sie in eine solche Situation geraten, lassen Sie den Mitarbeiter ausreden, so dass wirklich jede Selbstanklage herauskommt. Schlüpfen Sie dann in die Vaterrolle und zeigen Sie ihm, dass Sie ihn als Mensch sehr schätzen und ihn künftig unterstützen, damit dieser Fehler nicht mehr auftritt.

Üben Sie in dieser Situation auf keinen Fall konstruktive Kritik – auch wenn sich der Mitarbeiter als "hart in Nehmen" bezeichnet. Er ist es in Wirklichkeit nicht und das Einzige, was Sie damit erreichen können, ist eine Trotzreaktion, die eventuell in Hyperkonformismus ausufert, nach dem Motto "Na, wenn der Deutsche sich besser auskennt, bitte schön. Ich mach' es genauso wie er es sagt, auch wenn ich weiß, dass es nicht gut ausgehen wird."

## Wichtige "Dos and Don'ts" in Kürze

Rechnen Sie damit, dass Sie mit hoher Wahrscheinlichkeit in den Privatbereich des rumänischen Geschäftspartners eingeladen werden. Wie erwähnt, wird Gastfreundschaft sehr ernst genommen und die Rumänen freuen sich aufrichtig, dem ausländischen Gast die nationale Küche zu präsentieren. Die Anzahl an Gängen ist alles andere als klein. Am besten reservieren Sie für diesen Anlass genügend "Magenkapazität" und essen Sie an diesem Tag wenig bzw. vor Einladungen zum Mittagessen gar nichts.

Die Rumänen sind große Patrioten. Sie werden ab und zu herablassende Kommentare über andere Rumänen hören, insbesondere über Politiker und die nicht zu unterschätzende Korruption im Land, die nicht auszumerzen zu sein scheint, aber auf ihr Land sind so gut wie alle stolz. Machen Sie sich ein bisschen mit der Geschichte und Erdkunde Rumäniens vertraut. Sie können mit diesem Wissen sehr positiv bei Ihren Mitarbeitern und Kollegen punkten: Wenn Sie kundig über das Donaudelta, die Karpaten, die sächsischen Kirchenburgen in Transsylvanien sprechen können, nimmt das die Rumänen sofort für Sie ein.

Die deutsche Arbeitshaltung stellt für Rumänen den Inbegriff von Organisation, Pünktlichkeit, Korrektheit, ja sogar Perfektion dar. Als deutscher Projektleiter bringen Sie aus deren Sicht die bestmöglichen Voraussetzungen mit, um ein Projekt erfolgreich zu führen. Lockern Sie das Erscheinungsbild des kalten wie sachlichen Perfektionisten durch eine gute Prise persönliches Interesse und Humor auf. Stellen Sie sich vor, wenn Sie nach Rumänien reisen und dort rumänische Mitarbeiter und Kollegen treffen, dass Sie Freunde besuchen, denn Freunden begegnen Sie höchstwahrscheinlich lässig und sogar humorvoll. Die meisten Deutschen schaffen dies, wenn sie in der Minderheit sind, z.B. auf Dienstreise ins Ausland. Kaum zurück in Deutschland schalten sie automatisch wieder auf die vermeintlich erwartete Sachlichkeit um. Erinnern Sie sich immer daran, dass die Rumänen auf die Person "gepolit" sind.

Achten Sie auch auf Ihr äußeres Erscheinungsbild. Den Laptop aus einem Rucksack auszupacken, mag in einem IT-Unternehmen "cool" sein, wirkt auf Mitarbeiter in Unternehmen anderer Branchen zumindest merkwürdig. Kleiden Sie sich Ihrer Position entsprechend, im Zweifelsfall ein Tick zu elegant, insbesondere als Frau! Dies wird Ihnen auf jeden Fall Pluspunkte bringen. Sie kommen schließlich aus einem reichen und hochentwickelten Land.

"Hart in der Sache, sanft zu den Menschen" ist, wie oben bereits erwähnt, die Maxime im Umgang mit rumänischen Mitarbeitern und Kollegen. Verwenden Sie in diesem Sinne einen Kommunikationsstil, der nicht so direkt ist wie normalerweise in Deutschland üblich, da dies sonst auf Rumänen stark verletzend wirken kann. Um sicher zu

gehen, dass Ihr rumänischer Gesprächspartner Ihr Anliegen richtig verstanden hat, führen Sie mit ihm ein Vier-Augen-Gespräch, in dem Sie direkter mit ihm sprechen können, aber nach wie vor wertschätzend sein sollten.

Sehen Sie konfliktvermeidende Haltung der Rumänen nicht als Schwäche und gar nicht als Ausdruck von Unterwürfigkeit an, sondern als personenorientiertes Verhalten, das auch einen indirekten Kommunikationsstil mit sich bringt. Eine "Streitkultur" wie in Deutschland, bei der Konflikte sachlich angesprochen werden in der Erwartung, dass diese so auch sachlich zu lösen sind, gibt es in Rumänien nicht. Manchmal haben rumänische Kollegen Schwierigkeiten, ihre eigene Position überzeugend darzustellen und zu verteidigen. Versuchen Sie, diesen Mitarbeiter durch geschicktes Nachfragen dabei zu helfen.

Bestehen Sie im Meeting nicht stur auf die Einhaltung der Agenda. Nach Punkt 2.4.1 muss nicht zwingend 2.4.2 folgen. Wenn Sie ein bisschen Freiraum erlauben, kommen auch gute Ideen. Vertrauen Sie darauf, dass Sie das Geschehen auch gut kontrollieren können, wenn nicht immer alles exakt nach Plan abläuft.

Tolerieren Sie den rumänischen Pragmatismus und das Misstrauen gegenüber Regeln und Strukturen. Geben Sie in Projekten das "Was" und das "Bis wann" vor, aber nicht das "Wie". Definieren Sie die "Leitplanken" für den Weg, aber lassen die Rumänen selbst "das Fahrzeug" wählen, mit dem sie zum Ziel kommen. Sie werden überrascht sein, über wie viel Ideenreichtum sie verfügen!

Akzeptieren Sie das polychrone Zeitverständnis der Rumänen. Mehrere Dinge auf einmal zu erledigen, ist in Rumänien üblich. Wenn Sie telefonieren und ein Kollege in Ihr Büro kommt, geben Sie ihm ein kurzes Zeichen, dass Sie ihn wahrgenommen haben und gleich für ihn da sind. Nichtsdestotrotz können Sie ruhig Ihre Mitarbeiter informieren, dass wenn auf Ihrer Bürotür "Bitte nicht stören" steht, Sie wirklich ungestört arbeiten wollen.

Rumänen hören ausgesprochen gerne Lob von Ihnen als Deutscher. Sie müssen nicht sofort zum Amerikaner mutieren und Ihre Mitarbeiter und Kollegen über Gebühr loben, aber ein bisschen mehr als das Schwäbische "Nicht gemeckert ist schon Lob genug" darf ruhig sein. Sie gewinnen die Menschen mit Zuneigung und artikulierter Wertschätzung. Und selbst wenn Sie am Anfang Ihrer Zusammenarbeit stehen und verständlicher Weise noch keine Projektergebnisse vorliegen, die positiv hervorgehoben werden können, können Sie problemlos auf alltägliche Beispiele zurückgreifen: rumänische Fahrzeuge, wie z.B. den Dacia, welcher im Automobilland Deutschland verbreitet ist, oder die Fußballspieler, die in deutschen Vereinen in der Bundesliga spiel(t)en.

Unterstützen Sie Ihre rumänischen Mitarbeiter und Kollegen wie ein Vater und geben Sie ihnen dadurch Selbstsicherheit. Fehler passieren in so gut wie allen Projekten, aber die Rumänen neigen zu übertriebener Selbstkritik – mit teilweise gravierenden Folgen für das Projekt, wenn z.B. ein Mitarbeiter, der sich einmal hinsichtlich des Aufwands für ein Arbeitspaket verschätzt hat, künftig bei der Planung aller seiner Arbeitspakete einen unverhältnismäßig hohen Zeitpuffer draufschlägt. Bieten Sie Ihre Hilfe an und zeigen Sie sich auch hier von Ihrer persönlichen Seite: Nachdem sich die ersten Verbesserungen gezeigt haben, gehen Sie mit dem Team aus oder organisieren Sie ein kleines Feier in der Firma. Dies bringt die Mitarbeiter schnell zurück auf "Flughöhe".

## Literatur

- Hofstede, Geert; Hofstede, Gert Jan: Lokales Denken, globales Handeln. Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management, Deutscher Taschenbuch Verlag, Darmstadt 2011
- Hofstede, Geert; Hofstede, Gert Jan; Minkov, Michael: Cultures and Organizations. Software of the Mind, Mc Graw-Hill, 2011
- "Das Multitasking Paradox", in: Harvard Business Manager, April 2013, S. 22 f.
- Rubatos, Adrienne; Thomas, Alexander: Beruflich in Rumänien. Trainingsprogramm für Manager, Fach- und Führungskräfte, Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen 2011
- Schroll-Maschl, Sylvia: Die Deutschen – wir Deutsche. Fremdwahrnehmung und Selbstsicht im Berufsleben, Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen 2007

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. Wohnen 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.

### Autor



**Dr. Brigitte Moser-Weithmann**

Orientalistin, Inhaberin  
Beratungsunternehmen  
Orient Competence, Trainerin,  
Beraterin, Coach, Lehrbeauftragte und  
Autorin

Kontakt: [info@orient-competence.de](mailto:info@orient-competence.de)

Mehr Informationen unter:

[projektmagazin.de/autoren](http://projektmagazin.de/autoren)

### ähnliche Artikel

[Teamabstimmung, Meeting, Karaoke. Projektarbeit in Japan – die wichtigsten Verhaltensregeln](#)

#### sowie in den Rubriken:

[Internationale Projekte](#)

[Kommunikation](#)

[Interkulturelle / virtuelle Teams](#)

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 geschaffen 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 Sachverhal-

te 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 paraverbaler 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 Pläne 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 Vorspeisetafel Raki (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 Raki ein Glas Wasser zu trinken. Nippen Sie nur am Raki 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 Gesichtsverlust 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 da-

nach 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

## Ost meets West – Projektarbeit in Russland

von Sonja Nitsch

Was macht die deutsch-russische Zusammenarbeit spannend und bereichernd, aber auch gleichzeitig so schwierig? Der Artikel beschreibt, worin die kulturell bedingten Schwierigkeiten und Missverständnisse bestehen und wie sich diese vermeiden oder zumindest rechtzeitig erkennen und beseitigen lassen. Der Artikel gibt Projektmanagern Tipps, wie sie erfolgreich mit Russen in einem Team zusammenarbeiten oder Projekte in Russland durchführen.

Der Artikel basiert auf praktischen Erfahrungen aus meiner aktuellen Tätigkeit als Trainerin für russische Führungskräfte und aus der vorherigen Zeit als Russisch-Dolmetscherin. Zusätzlich fließen Erkenntnisse ein, welche die Twist Consulting Group im Laufe mehrjähriger Seminartätigkeit auf dem russischen Markt sammeln und auswerten konnte sowie Ergebnisse einer umfangreichen Russland-Studie von Twist, deren Erstfassung 1994 erschien und die danach regelmäßig aktualisiert und überarbeitet wurde. (Befragt wurden damals insgesamt 100 Fach- und Führungskräfte aus Russland und Deutschland.)



**Sonja Nitsch**

Dipl.- Dolmetscherin. Trainerin und Moderatorin für Interkulturelles Management, Führungskräfte-training, Kommunikation sowie Zeit- und Selbstmanagement

Kontakt: [contact@twist.de](mailto:contact@twist.de)

Mehr Informationen unter:

[www.projektmagazin.de/autoren/](http://www.projektmagazin.de/autoren/)

### Gegenseitige Vorurteile und Stereotypen

#### Was ist typisch am Deutschen aus Sicht der Russen?

Die Haupteigenschaft der Deutschen ist ihre Genauigkeit, die sich oft auch bis hin zur Pedanterie auswaschen kann. Diese Einschätzung ist in Russland weit verbreitet und nimmt daher bei der Rangfolge der Antworten auf die Frage "Was ist aus russischer Sicht typisch für Deutsche?" den unangefochtenen ersten Platz ein. Danach folgen die Eigenschaften Geschäftstüchtigkeit bis Geiz, Zuverlässigkeit und Ehrlichkeit, die Fähigkeit zu arbeiten und Verschllossenheit im menschlichen Kontakt.

Am positivsten werten die Russen die Genauigkeit der Deutschen, während ihre Unflexibilität und Arroganz vielen Russen bei der gemeinsamen Arbeit deutlich gegen den Strich gehen.

#### Was ist typisch für Russen aus Sicht der Deutschen?

Der offene, warmherzige und freundliche Charakter der Russen ist der Spitzenreiter unter den Eigenschaften, den Deutsche ihren russischen Nachbarn attestieren und der auch eindeutig positiv wahrgenommen wird. Weitere Antworten auf die Frage nach typischen Charakterzügen sind Passivität, Duldungsbereitschaft und Resignation sowie Maßlosigkeit. Letztere und die resignative, passive Einstellung gehören zu den Stereotypen, die von Deutschen eher kritisch betrachtet und als erschwerend für die Zusammenarbeit eingestuft werden.

### Die konfliktträchtigsten Unterschiede

Die Zusammenarbeit zwischen Russen und Deutschen im wirtschaftlichen, technischen, politischen und kulturellen Bereich ist vielfältig und blickt auf eine jahrhundertelange Tradition zurück. Mangelndes Interesse, Unwillen oder Antipathie sind daher eigentlich kein Thema. Wie kommt es aber, dass sich gemeinsame Projekte immer mal wieder als außerordentlich mühsam, langwierig und problematisch entwickeln, ohne großen Erfolg abgeschlossen oder gar vorzeitig abgebrochen werden?

Hauptreibungspunkte bei der Zusammenarbeit sind zweifelsohne die unterschiedlichen Arbeitsstile und Einstellungen, mit denen die Partner an die Projekte herangehen. Wie sich das im wirklichen Leben darstellen kann, soll die Beschreibung der Hauptunterschiede und entsprechende Beispiele aufzeigen.

## Nähe/Distanz-Verhalten

Im Umgang mit Mitarbeitern, Kollegen und Vorgesetzten sind beim Verhalten von Deutschen und Russen deutliche Unterschiede zu beobachten. Wie schon der "interkulturelle Papst" und niederländische Wissenschaftler Geert Hofstede bei seinen Studien feststellte, sind wir Deutschen mehrheitlich der Kulturdimension "Individualismus" (Ich-Bezogenheit, Abgrenzung von und Distanz zu anderen, Hervorhebung in der Gruppe) zuzuordnen, wohingegen die Russen meist gemäß der Dimension "Kollektivismus" (Wir-Bezogenheit, Nähe zu Freunden, Kollegen und Familie, Selbstdefinition über soziales Netz, Teil der Gruppe sein) handeln und fühlen. Was bedeutet das im konkreten Arbeitsalltag?

Die Arbeitsweise des tendenziell rationalen Deutschen zeichnet sich durch einen aufgaben- und zielorientierten Umgang auf der Sachebene aus. Zwischenmenschliche Wärme im Arbeitskontext ist eher die Ausnahme als die Regel, die Individualität am Arbeitsplatz wird mittels höflicher Distanz und formal korrektem Umgang geschützt. Auf der Strecke bleibt dabei manchmal das "Zuhausefühlen" am Arbeitsplatz.

In Russland ist die Trennung zwischen Privat- und Berufsleben viel verschwommener. Hier wird auch am Arbeitsplatz mehr Nähe und freundschaftlicher Austausch gesucht und gewährt, d.h. der Umgang auf der Beziehungsebene ist Voraussetzung für ein gutes Arbeitsverhältnis.

### Soziale Fähigkeiten wichtig für ein harmonisches Miteinander

Wenn also deutsche Geschäfts- oder Projektpartner, die in "Scheuklappenmanier" und mit der Einstellung "Zeit ist Geld" beim ersten Kontakt ausschließlich und zielstrebig die sachlichen Aspekte des Projekts ansteuern und das soziale, zwischenmenschliche Bedürfnis ihres Gesprächspartners ignorieren, wird jener erst einmal die Schotten dicht machen und sich über den wenig feinfühligem und dominanten Deutschen ärgern. Es ist z.B. kein kluger Schachzug, sich bei einem Meeting als Projektleiter aus dem gemeinsamen Mittagessen auszuklinken, um sich zum einen auf den Nachmittag vorzubereiten und zum anderen dem kalorienreichen russischen Mittagessen und somit dem daraufhin unausweichlichen Tagesleistungstief zu entgehen.

Sie müssen ja nicht gleich – wie in Politik- und Geschäftskreisen weit verbreitet – die wichtigsten Entscheidungen in der Sauna treffen, sollten sich aber dennoch Zeit für echtes Interesse an dem Gesprächspartner als Menschen nehmen. Diese Zeit wird auf alle Fälle im späteren Verlauf durch reibungslose Zusammenarbeit aufgrund eines guten Arbeitsklimas wettgemacht.

### Leere Floskeln sind nicht erwünscht

Allerdings sollten Sie sich wirklich um echtes Interesse bemühen. Floskelhafter, nicht ernst gemeinter Smalltalk im Sinne von "Sie müssen mich unbedingt mal besuchen kommen!" kann schnell zu einem Missverständnis führen, das eindeutig kulturell bedingt ist: Der Russe nimmt Ihr Angebot ernst und freut sich ("Schön, ein Deutscher lädt mich ein, endlich "taut er auf".), der Deutsche würde auf ein solches Angebot eher abwartend reagieren und das Floskelhafte herauslesen, das im russischen Angebot gar nicht enthalten ist. Im Endeffekt sind beide Seiten von der Reaktion des anderen überrumpelt bzw. enttäuscht oder beleidigt.

## Kritik-/Feedbackverhalten

Dieses Thema muss im deutsch-russischen Umgang noch mit Samthandschuhen angefasst werden. Die offene Feedbackkultur und die Einstellung, dass Feedback nicht per se schlecht und ein Angriff gegen die Person des Feedbackempfängers ist, sondern dass konstruktives Feedback eine Chance zur Weiterentwicklung ist, hat sich zwar in vielen deutschen Unternehmen in den letzten Jahren etabliert, in Russland ist man davon jedoch noch weit entfernt.

Auf Feedback oder Kritik wird vornehmlich mit Rückzug und passivem Verhalten reagiert. D.h. die Hintergründe werden kaum aktiv erfragt und ergründet – lieber Augen zu und durch, damit es möglichst schnell vorbei ist – und somit kommt es deutlich seltener zu entsprechenden Verhaltensänderungen seitens des Feedbacknehmers.

Ebenso sieht es auch beim aktiven Feedbackgeben aus: Die Russen denken sich lieber ihren Teil und geben seltener kritische Rückmeldungen als Deutsche – vorallem nicht dem Vorgesetzten gegenüber.

### Humanismus contra Fatalismus

Erklärungen für dieses unterschiedliche Verhalten bei Deutschen und Russen sind nicht nur in der jüngeren Geschichte zu finden, sondern auch in der kulturellen Prägung – Humanismus in Deutschland versus

Fatalismus in Russland. Die Kulturdimension Humanismus beinhaltet das Verständnis einer selbstverantwortlichen, permanenten Weiterentwicklung des Menschen. D.h. man lernt solange man lebt, Feedback und Kritik bieten eine Chance hierfür und machen somit Sinn. Die fatalistische Prägung stellt den Sinn von Feedback eher in Frage und steht vielmehr für Schicksalsgläubigkeit und sich dem Schicksal ergeben ("Man ist wie man ist und daran kann man auch nichts ändern!").

Hier gilt es also, bei jeder Form der Zusammenarbeit behutsam Rückmeldung zu geben und sich stets an die bewährten Feedbackregeln zu halten, die das ganze leichter verdaulich machen. (Beispielsweise Kritik immer unter vier Augen geben, Ich-Botschaften senden statt anklagende Du-/ Sie-Botschaften und konkretes, veränderbares Verhalten kritisieren und keineswegs die Person abkanzeln.) Wenn Sie also Ihren russischen Projektmitarbeitern kritisches Feedback geben müssen und z.B. unvorhergesehene Zusatzarbeit erforderlich ist, appellieren Sie am besten an das Wir-Gefühl ("Wir müssen jetzt alle noch einen Zahn zulegen, aber gemeinsam bekommen wir das schon hin, wenn...") und an die Hilfsbereitschaft ("Ohne Ihre aktive Unterstützung schaffe ich das nicht. Ihre Erfahrung und Kompetenz ist hier erforderlich, um...").

Umgekehrt bedeutet das natürlich, dass fehlende oder positive Rückmeldungen von Ihren russischen Kollegen bestimmt nicht immer bedeuten, dass alles bestens läuft. Hier müssen Sie vielmehr lernen, die indirekt formulierte Kritik herauszuhören, interessiert und gründlich nachzufragen und vorallem auf nonverbale Signale zu achten. So fordere ich z.B. nach Beendigung eines russischen Seminars die Teilnehmer nicht nur pauschal dazu auf, mir ein ehrliches Feedback zu geben (das Ergebnis ist dann zwar sehr herzerwärmend und aufbauend, aber wenig konstruktiv), sondern stelle konkrete Fragen wie "Welche Inhalte denken Sie, konkret umsetzen zu können?", "Welche Ihrer Seminarerwartungen wurde zu wenig abgedeckt?", etc.

Ein geselliger Abend, an dem Sie während einer obligatorischen Toast-Runde nicht dazu aufgefordert werden, einen Toast auszusprechen, ist ein kaum zu übertreffendes nonverbales Zeichen dafür, dass irgend etwas fürchterlich schief gelaufen ist und Sie schnellstens reagieren müssen. Hier sollten Sie die nächste Gelegenheit ergreifen, um von sich aus auf eine harmonische Zusammenarbeit, gegenseitiges Verständnis usw. zu trinken.

## Zeitbegriff und Arbeitstempo

Der Unterschied zwischen Deutschen und Russen ist hier gravierend. Wir Deutschen haben ein monochromes Zeitverständnis: Die Zeit verläuft eingleisig linear, sie wird von uns eingeteilt und bis ins Detail verplant und in der Regel erledigen wir eines nach dem anderen, dies allerdings sehr zügig und zielorientiert ("Zeit ist Geld"). Eine solche Einstellung (z.B. das gnadenlose Durchziehen einer vollgepackten Agenda mit nur halbstündiger Mittagspause) stößt bei russischen Partnern häufig auf großes Unverständnis. Oder sie reagieren mit belustigtem Kopfschütteln, wenn ihr deutscher Kollege gewichtigen Blickes und mit manchmal verbissenem Eifer durch die Gänge eilt.

Der russische Zeitbegriff dagegen ist polychron: Zeit ist ein grober Bezugsrahmen, Hektik – wie schon das Sprichwort sagt: "Wer eilt, wird verlacht" – ist nicht angesagt und häufig werden viele Dinge gleichzeitig erledigt.

Es ist also sicherlich sinnvoll, eine Agenda mit den entsprechenden Pufferzeiten auszustatten (ca. ein Viertel an Zeit für alles mehr einplanen), denn nicht nur das Zeitverständnis unserer russischen Kollegen kollidiert manchmal mit dem unsrigen, auch die für vollgepackte Tagungsordnungen notwendige "Disziplin" ist nicht immer so leicht herzustellen. So ist es als Projektleiter z.B. gar nicht so einfach zu erreichen, dass die Teamkollegen grundlegende Verhaltensregeln (Handys ausschalten, nicht gleichzeitig reden, sondern den Moderator die Beiträge steuern lassen, etc.) nicht mit einer großzügigen Geste übergehen.

Versuchen Sie, diese Regeln zu Beginn eines Seminars bzw. Ihrer Zusammenarbeit gemeinsam – unter Ihrer unauffällig steuernden Moderation – zu erarbeiten und schriftlich festzuhalten. Dann können Sie im weiteren Verlauf bestimmt aber freundlich immer wieder auf das gemeinsam Vereinbarte verweisen und werden so eher Unterstützung finden.

### **Besser ein gemeinsames Verständnis für beide Denkweisen entwickeln**

Dass es in diesem Zusammenhang häufiger zu Konflikten bei der gemeinsamen Arbeit kommt, liegt auf der Hand. Am hilfreichsten ist es, wenn hier beide Seiten versuchen, aufeinander zuzugehen und offen zu sein für die positiven Aspekte des jeweils anderen Zeitbegriffs, die zweifellos beide Herangehensweisen bieten. Manchmal hilft hier sicher ein augenzwinkerndes Vorwegnehmen der zu erwartenden genervten Reaktion

("Tut mir ja leid, aber auch ich bin eine typische Vertreterin der deutschen Gründlichkeit, da müssen Sie jetzt einfach mal durch").

Erfolgsversprechend ist es zweifelsohne auch, wenn wir beim Umgang mit unseren russischen Kollegen ein wenig mehr Gelassenheit an den Tag legen, öfter nach dem Pareto-Prinzip verfahren ( 20% Aufwand / Energie bringen bereits 80% Ergebnis / Erfolg) anstatt zu detailverliebt und perfektionistisch zu sein und uns auf mehr Spontaneität und weniger Planung einlassen.

## Arbeitseinstellung

Zu Zeiten der Sowjetunion, als Job und Gehalt garantiert waren, Aufstiegschancen weniger von Leistung als vom Parteibuch abhingen und Eigeninitiative sowie kritisches Hinterfragen unerwünscht waren, ließ sich eine passive bis resignative Arbeitseinstellung beobachten. Obwohl diese Grundstimmung z.B. bei den extrem unterbezahlten Akademikern auch während der Umbruchszeiten der Perestroika teilweise anhielt, hat sich hier in den letzten Jahren doch einiges verändert. Insbesondere die junge Generation, die in westlich beeinflussten und leistungsorientierten Unternehmen arbeitet und nicht mehr von der alten Arbeitskultur geprägt ist, geht sehr viel engagierter und offener auf neue Aufgaben zu.

Arbeit, Geld und Statussymbole besitzen also inzwischen auch in Russland einen ähnlich hohen Stellenwert wie in Deutschland, dennoch gibt es einen Unterschied, der sich am besten anhand eines russischen Sprichworts beschreiben lässt: "Hab' nicht hundert Rubel, sondern hundert Freunde". Letztendlich sind es also doch Werte wie das soziale Netz, Freunde und Familie und der herzliche Umgang mit Arbeitskollegen, die an erster Stelle stehen.

Diese unterschiedliche Wertschätzung führt dazu, dass Deutsche sich teilweise über eine scheinbar gleichgültige Arbeitseinstellung sowie fehlende Eigeninitiative und Selbstverantwortung ihrer russischen Kollegen ärgern, diese wiederum den Eindruck haben, dass die Deutschen die Arbeit und alle damit zusammenhängenden Details völlig überbewerten.

Wenn Sie also merken, dass Ihr russischer Kollege nicht mehr engagiert bei der Sache ist und Ihr Vorgehen möglicherweise als zu aufwendig und perfektionistisch empfindet, sollten Sie Ihren Eindruck auf locker-humorvolle Art ansprechen und z.B. nachfragen, welches Vorgehen Ihr Kollege jetzt angemessen fände. Also auch hier gilt es wieder, sich häufiger von der Sachebene hin zur Beziehungsebene zu begeben.

## Ein kleiner Russland-Knigge

### Nicht ganz so ernst gemeinte Do's und Don'ts für die Projektarbeit mit Russen

1. Die deutsche Arroganz, der "Durst nach Überlegenheit", geht den Russen ziemlich auf die Nerven! Die Deutschen wissen alles besser, fragen fast nie und wollen ständig bewundert werden. Unser Tipp: Weniger sagen – mehr fragen!
2. Wie mache ich mich ganz schnell lächerlich bei Russen? Indem ich mit wichtigem Gesichtsausdruck und Aktentasche unterm Arm von Termin zu Termin hetze und ständig darauf verweise, unter Zeitdruck zu stehen und die vollgepackte Agenda detailgetreu durcharbeiten zu müssen.
3. Wie kann ich mich gleich beim ersten Kontakt mit einem russischen Kollegen unbeliebt machen? Indem ich sofort zielorientiert und rationalgesteuert zur Sache komme und nicht ehrlich interessiert auf die Person meines Gegenübers und auf sein "social warming up" eingehe.
4. Wie verderbe ich es mir am nachhaltigsten mit Russen? Indem ich den "Chef" herauskehre! Sich auf Status und Titel zu berufen ist ein klares Eigentor.
5. Wie demotiviere ich Russen am gründlichsten? Indem ich sie schlecht bezahle und alle Schlüsselpositionen mit Deutschen besetze. Damit wird der ohnehin ausgeprägte russische Hang zu passivem, resignativem Verhalten verstärkt.
6. Russen suchen auch am Arbeitsplatz mehr Nähe als wir! Vorsicht mit Floskeln ("Sie müssen mich unbedingt einmal besuchen!") – der Russe wird Sie beim Wort nehmen und strahlend vor Ihrer Tür stehen. Auf die freundliche Einladung eines Russen selbst nicht zu kommen, löst beim Russen mehr Frust und Befremden aus, als beim Deutschen.

7. Glauben Sie bloß nicht, Ihre russischen Kollegen und Mitarbeiter seien der Meinung, Sie machten alles richtig, nur weil Sie nicht offen kritisiert werden! Russen fressen Ärger am Arbeitsplatz lieber in sich hinein und denken sich ihren Teil. Sie kritisieren weniger und wehren sich auch weniger, wenn sie kritisiert werden. Fragen Sie deshalb genau nach!
8. Wie motiviere ich einen Russen? Am besten durch einen Appell an seine Hilfsbereitschaft und sein bemerkenswertes Improvisationstalent. Die Werte Nähe und Akzeptanz sind wichtiger als Status oder Fleiß.
9. Für uns Deutsche wird Arbeit, Fleiß und Erfolg noch lange einen viel höheren Stellenwert haben als für die Russen, die ihre Schwerpunkte eher im Bereich "zwischenmenschliche Beziehungen" setzen. Versuchen Sie, das zu akzeptieren, statt sich ständig über die "faulen Russen" aufzuregen.

Wir Deutsche könnten einiges von der "weiten Seele" der Russen lernen – was das ist? Die Fähigkeit, anstatt mit dem Schicksal zu hadern, sich an widrige Umstände anzupassen und das Unvermeidliche mit einer bewundernswerten Langmut und oft auch Humor zu ertragen. Oder, um einen russischen Kollegen zu zitieren: "Die Fähigkeit, an einer Haltestelle auszusteigen, an der man eigentlich gar nicht aussteigen wollte ..."

Fachbeitrag

Gründlichkeit versus Risikobereitschaft

## So arbeiten Deutsche und Amerikaner erfolgreich zusammen

Wenn Sie heutzutage Anzeigen für Projektstellen durchschauen, erkennen Sie schnell, dass Sie als Bewerber in jedem Fall eine Kompetenz mitbringen müssen: Teamfähigkeit. Es hat sich gezeigt, dass Teams oft bessere und kreativere Ideen entwickeln und umsetzen. Globalisierung und internationaler Wettbewerb erfordern zudem Projektteams, die sich aus Angehörigen verschiedener Kulturen zusammensetzen. Die Vielfalt der Herkunftsländer und fachlichen Hintergründe der Teammitglieder trägt häufig zur erfolgreichen Projektplanung und -umsetzung bei – vorausgesetzt, die Teammitglieder arbeiten gut zusammen.

Doch was macht überhaupt ein gutes Projektteam aus? Diese Frage wird oft gestellt und auf unterschiedlichste Weise beantwortet. (Siehe hierzu auch "[Was macht ein gutes Projektteam aus?](#)", Projekt Magazin 22/2012.) Die Anforderungen an den Projektleiter und Teammitglieder sind vielfältig und hoch, ganz besonders bei internationalen Teams. Dort kommen noch weitere Gesichtspunkte hinzu, die in Betracht gezogen werden müssen. Denn es herrschen bei den Beteiligten kulturell unterschiedliche Erwartungen, u.a.

- an die Zusammenarbeit und deren zeitliche Gestaltung (besonders wenn die Beteiligten in verschiedenen Zeitzonen arbeiten): Was wird wann getan? Wann werden Besprechungen erwartet? Wann werden Ergebnisse verglichen?
- an den Informationsfluss: Werden Informationen ungefragt weitergegeben oder bei wem muss man nachfragen?
- an den Kommunikationsstil: Wie förmlich wird kommuniziert? Z.B. bei Anrede und Gruß in einer E-Mail. Wie wird Kritik geübt?

Jeder Mensch trägt eine eigene "Kulturbrille", durch die er seine Umwelt wahrnimmt. Wir sind alle mit Werten erzogen worden, die unserer Auffassung nach "richtig" sind. Natürlich haben Menschen, die in einem anderen Kulturkreis aufgewachsen sind als wir, ihre eigenen Werte und Normen, durch die sie sich von uns unterscheiden. Daneben beeinflussen Stereotypen unsere Wahrnehmung. So gelten Amerikaner z.B. als oberflächlich, Deutsche als penibel und bürokratisch. Für die erfolgreiche Zusammenarbeit über kulturelle Grenzen hinweg ist es wichtig, dass wir uns dieser Kulturbrille und der eigenen Vorurteile in Bezug auf eine bestimmte Kultur bewusst werden sowie unsere Sensibilität für kulturelle Unterschiede steigern.

### Autor



#### Johanna Marius

zertif. interkult. Trainerin,  
Kommunikations-Coach für  
Englisch, vieljährige USA-  
Erfahrung, Autorin

#### Kontakt:

[jm@languages-intercultural.com](mailto:jm@languages-intercultural.com)

Mehr Informationen unter:

[projektmagazin.de/autoren](http://projektmagazin.de/autoren)

### ähnliche Artikel

#### in den Rubriken:

[Kommunikation](#)

[Interkulturelle / virtuelle Teams](#)

[Internationale Projekte](#)

Zwischen Deutschland und den USA bestehen besonders enge wirtschaftliche Beziehungen, z.B. über multinationale Konzerne und deutsche Unternehmen, die Tochtergesellschaften in den Vereinigten Staaten haben und umgekehrt, sowie über deutsch-amerikanische Forschungsprojekte. So setzen sich auch viele interkulturelle Projektteams aus Deutschen und Amerikanern zusammen.

Worauf Sie achten sollten, damit die Zusammenarbeit in einem solchen Projektteam gut funktioniert, erfahren Sie in diesem Artikel.

## Lernen Sie Ihre Mitarbeiter und Kollegen persönlich kennen

Der erste Schritt sollte immer das persönliche Kennenlernen sein, der Beziehungsaufbau zu den Kollegen, mit denen wir in einem Team zusammenarbeiten werden. Deshalb ist ein Kick-off-Meeting äußerst wichtig, unabhängig davon, ob die Mitglieder eines deutsch-amerikanischen Teams am gleichen oder an unterschiedlichen Standorten sitzen. Sie haben so die Möglichkeit, sich Face-to-Face auszutauschen und kennenzulernen.

Das erste Kennenlernen gelingt über Small Talk am besten. Doch worüber sollten Sie am besten "smalltalken"? Über das Wetter? Das wäre eine Möglichkeit, aber es gibt noch viele mehr. Es ist immer interessant, über Gadgets, wie z.B. das Handy, den neuen Rechner oder das GPS-Gerät, zu reden. Auch bei Gesprächen über Sport liegen Sie selten daneben. Vielleicht finden Sie ja sogar jemanden, mit dem Sie selbst Squash, Tennis oder Fußball spielen können. Andere interessante Fragen sind z.B. "Wie lange wohnen Sie schon hier?" und "Woher kommen Sie und wie ist das Leben dort?" Gerade in einem internationalen Umfeld ist das "Woher – Wohin" immer ein anregendes Gesprächsthema und dient dem gegenseitigen Kennenlernen. Uns Deutschen kommt der Small Talk manchmal nebensächlich vor; Amerikaner jedoch wundern sich oft, dass ihre deutschen Kollegen nichts Privates übereinander wissen. Auch bei Projektbesprechungen möchten die Deutschen gleich zur Sache kommen, die Amerikaner plaudern erst mal. Fällt der Small Talk weg, nehmen die Amerikaner ihre deutschen Gesprächspartner als weniger verbindlich wahr.

Eine persönliche Beziehung macht vieles einfacher. Sie können leichter über Ihre Herausforderungen im Projekt sprechen. Auch Feedback anzubringen oder anzunehmen, fällt leichter. (Zum sensiblen Umgang mit Kritik in deutsch-amerikanischen Teams siehe weiter unten.) Außerdem macht die Arbeit mehr Spaß, wenn Sie Kolleginnen und Kollegen persönlich und auch von ihrer privaten Seite her kennen und sich auch zwischendurch über persönliche Themen austauschen.

## Fördern Sie als Projektleiter das "Wir"-Gefühl

Deswegen sollten Sie als Projektleiter darauf achten, neue Mitglieder gut ins Team einzuführen, und ein Auge darauf haben, dass sich diese bemühen, zu allen Arbeitskollegen eine Beziehung aufzubauen. Für interkulturelle virtuelle Teams hat es sich als sinnvoll erwiesen, ein kurzes Profil mit Foto ins Intranet zu stellen. Das Profil kann Informationen zu Hobbys und Lieblingsthemen enthalten. Falls es im Team Namen gibt, die schwer auszusprechen sind, kann man dem Namen im Profil eine Audio-Datei hinterlegen, welche die korrekte Aussprache wiedergibt. (Weitere Empfehlungen zur Zusammenarbeit in virtuellen Teams finden Sie in "[So fördern Sie im virtuellen Team die persönlichen Beziehungen](#)", Projekt Magazin 05/2013, und "[Kommunikation in virtuellen Teams](#)", Projekt Magazin 13/2011.)

Entwickeln Sie auch ein kleines Ritual, wie ein altes Teammitglied verabschiedet und ein neues begrüßt wird. Hiermit erweisen Sie ihm Respekt und Anerkennung. So eignet sich z.B. ein Teamfoto mit einer Widmung und

Unterschriften aller Teammitglieder, das Sie nach einer Würdigung seiner Leistung vor dem Team überreichen. Ein weiteres Exemplar kann am Whiteboard im Projektraum angebracht werden, so dass neue Teammitglieder gleich sehen, mit wem sie künftig zusammenarbeiten werden. Etwas aufwändiger ist die Gestaltung einer "Commemorative Plaque", d.h. eine Tafel aus Holz oder Metall, deren Inschrift das Engagement des Teammitglieds würdigt. Diese Tafeln sind bei Amerikanern sehr beliebt und finden ihren Ehrenplatz im Büro oder zu Hause.

## Klären Sie die unterschiedlichen Erwartungen an die Zusammenarbeit

Das Kick-off erfüllt aber noch eine weitere Funktion: Die Teammitglieder können ihre Erwartungen klären und Vereinbarungen treffen, wie die konkrete Zusammenarbeit ausgestaltet sein sollte. Dies ist bei einem deutsch-amerikanischen Team, dessen Mitglieder aufgrund ihrer unterschiedlichen kulturellen Hintergründe verschiedene Arbeitsweisen gewohnt sind, sehr wichtig.

Amerikanische Projektmitarbeiter arbeiten oft unter großem Zeitdruck, z.B. damit die Firma ein Produkt als erste auf den Markt bringen und eine führende Position sichern kann. Es wird auch von ihnen erwartet, dass sie rund um die Uhr an sieben Tagen in der Woche erreichbar sind. Um diese "time to market" abzukürzen, bringen Sie z.B. lieber schon die Beta-Version einer Software auf den Markt.

Bei deutschen Projektmitarbeitern stößt die Erwartungshaltung, dass sie ständig erreichbar sein sollen, auf wenig Verständnis. Als deutschem Projektleiter kommt Ihnen die Aufgabe zu, beiden Seiten das unterschiedliche Selbstverständnis erklären – und ggf. mit den deutschen Mitarbeitern, wenn es zu Projektende zeitlich eng wird, auszuhandeln, dass sie auch am Samstag arbeiten.

Zwischen Deutschland und der Westküste in USA besteht ein Zeitunterschied von neun Stunden. Sie können nicht davon ausgehen, dass ein Mitarbeiter automatisch länger am Arbeitsplatz bleibt oder früher aufsteht. So sollte ein deutsch-amerikanisches Team feste, für beide Seiten verträgliche Zeiten vereinbaren, zu denen der Informationsaustausch über Telefon oder Videokonferenz stattfindet.

## Freundlichkeit bedeutet nicht gleich Freundschaft

Wie förmlich Teammitglieder miteinander umgehen, hat oft mit der Branche oder dem Alter zu tun. In den meisten deutschen Projektteams, die ich kenne, duzt man sich und wählt zugleich eine weniger förmliche Sprache. In einem Team, in dem die Arbeitssprache Englisch ist, ist es wichtig zu wissen, dass die englische Anrede "You" und Vorname nicht dem deutschen "Du" gleichzusetzen ist. Amerikaner verwenden das "You" in Verbindung mit dem Vornamen auch bei ranghöheren Personen, um die Distanz zum Gesprächspartner zu minimieren.

Wie Sie sich gegenseitig anreden, können Sie schon beim ersten Kennenlernen klären. Das kann so ablaufen:

Johann Müller: "Good morning, Mr. Blake. I'm Johann Müller." – Chris Blake: "Nice to meet you, Johann. Please call me Chris."

oder

Johann Müller: "Good morning, I'm Johann Müller." – Chris Blake: "Hello Johann, I'm Chris, Chris Blake."

Ein Amerikaner wird es Ihnen leicht machen, diese Distanz zu überwinden. Hier unterscheiden sich Amerikaner und Deutsche ganz wesentlich. Zur Erklärung eignet sich sehr gut das Bild vom Pfirsich und der Kokosnuss. Der Pfirsich mit seiner weichen Haut und dem saftigen Fruchtfleisch lässt sich leicht anbeißen, bis man auf den harten Kern stößt, der schwer zu knacken ist. Die Kokosnuss jedoch hat eine harte Schale; im Innern hingegen ist sie süß und weich. Was hat das nun mit Deutschen oder Amerikanern zu tun? Nach meiner Erfahrung gehen die Deutschen zu Beginn eines Projekts weniger offen und freundschaftlich mit ihren Kollegen um. Sie sind wie Kokosnüsse mit ihrer schwer zu knackenden Schale und die Amerikaner dagegen wie Pfirsiche.

Und wie kann es einem Deutschen gelingen, bei einem Amerikaner an "den Kern" zu kommen? Genauso wie Sie bei einem Deutschen die harte Schale durchdringen: Zeigen Sie sich als rechtschaffener Mensch mit Humor und gewinnen Sie so das Vertrauen ihres Kollegen. Und wenn dies nicht gelingt: Geben Sie sich mit der sachlich-höflichen Beziehungsebene zufrieden.

Deutsche sind von der amerikanischen Freundlichkeit überrascht und interpretieren diese manchmal so, dass sie in ihrem Kollegen schon einen Freund gefunden haben. Im amerikanischen Sinne haben sie das auch, denn ein "Friend" ist etwas anderes als ein "Freund". Etwas überspitzt formuliert lässt sich die amerikanische Vorstellung von einem "Friend" so ausdrücken: "A friend is anybody who is not your enemy."

Und woran erkenne ich, dass ich einen Amerikaner wirklich zum Freund gewonnen habe? Sie erkennen es z.B. daran, dass er Sie im privaten Kontext nicht als "colleague", sondern als "my friend" bzw. "close friend" vorstellt. Auch eine Einladung zum Barbecue zu Hause, wenn an diesem auch Mitglieder der erweiterten Familie und Freunde teilnehmen, die nichts mit der Arbeit zu tun haben, ist ein Indikator, oder eine Einladung zum Baseball-Spiel. (An dieser Stelle noch ein wichtiger Hinweis: "I invite you to ..." bedeutet nur, dass der andere Ihnen vorschlägt, an einer Veranstaltung teilzunehmen, bei der Sie selbst für mögliche Kosten aufkommen müssen. Nur wenn er sagt: "That's on me." oder "My treat." Können Sie sicher sein, dass er sie im deutschen Sinne eingeladen hat.)

Auf der anderen Seite wundern sich Amerikaner, wenn sie auf rhetorische Fragen, die zum Begrüßungsritual gehören, wie z.B. "How are you?", eine ehrliche Antwort bekommen, wie z.B. "Terrible, I have a headache and I think I'm coming down with a cold." Darauf sind Amerikaner nicht vorbereitet, denn die erwartete Antwort ist "Fine, thank you." oder "Great. How are you?"

Ob Distanz oder nicht: Höflichkeit ist auf jeden Fall zu empfehlen, wobei "bitte" und "danke" das absolute Minimum sind.

## Nähe und Distanz – ein anspruchsvolles Thema

Mit der förmlichen Anrede "Sie" zeigen wir im Deutschen Respekt und stellen eine gewisse Distanz her. Diese Distanz lässt sich auch im Englischen aufbauen, und zwar über die Förmlichkeit der Sprache. Je höflicher Sie sind, desto distanzierter wirken Sie.

Hier einige Formulierungsbeispiele zur Veranschaulichung:

"I'll do it right away." Förmlicher dagegen: "I'll certainly attend to this immediately."

"Good to see you." Oder aber: "It's a pleasure to see you."

"Okay." Gegenüber: "Very well."

Weniger förmlich gehen Sie mit Ihren Teammitgliedern bzw. -kollegen um, mit denen Sie täglich zu zusammenarbeiten. Es gibt jedoch Projektsituationen, in denen die größere Förmlichkeit sinnvoll ist, nämlich wenn Schwierigkeiten auftreten und wenn Sie z.B. einen Mitarbeiter abmahnen müssen. Förmlichkeit wird auch im Auftritt dem Kunden gegenüber erwartet. Hier können Sie den Kunden bzw. die Kundin mit "Mr." oder "Ms." ansprechen, und um den Namen nicht immer wiederholen zu müssen, sagen Sie "Sir" oder "Madam" (sprich: "Määm").

Die Einstellung zur Hierarchie beeinflusst Kommunikationswege und Entscheidungsprozesse. Deshalb ist es sehr wichtig, sich bei der Vorbereitung zu einem Projekt unterschiedlicher Einstellungen von Deutschen und Amerikanern im Hinblick auf das Hierarchieverständnis bewusst zu werden und einen gemeinsamen Nenner zu finden.

In einem deutschen Team hängt die Nähe oder die Distanz zu Vorgesetzten sehr von der Branche ab (mehr Distanz in der Banken-, weniger in der Medienbranche). Ein amerikanisches Teammitglied empfindet keine große Distanz zu einem Vorgesetzten der nächsthöheren Ebene, selbst nicht gegenüber dem CEO. Alle Vorgesetzten, selbst der oberste Chef, wollen "good guys" sein. Sie wollen gemocht werden, das Vertrauen ihrer Mitarbeiter genießen und ihnen das Gefühl vermitteln, dass sie jederzeit zu ihm kommen können. Sie werden aber im Umgang mit Amerikanern immer wieder das Spannungsfeld zwischen dem Ideal und der Realität beobachten. Auch wenn sich der Chef als "good guy" gibt, würde es sich ein amerikanisches Teammitglied ganz genau überlegen, ob er mit einem Problem zu ihm kommt. Er müsste sehr gut begründen, warum er nicht erst mit dem Projektleiter spricht.

Als Projektleiter laden Sie alle Ihre Mitarbeiter ein, sich mit Problemen an Sie zu wenden. Wenn Sie Zweifel haben, ob sich Ihre amerikanischen Mitarbeiter wirklich kritisch äußern, reden Sie mit Ihnen. Bauen Sie durch Small Talk Vertrauen auf und fragen Sie dann nach den Punkten in ihrer Projektarbeit, die aus Ihrer Sicht problematisch sein könnten. So bauen Sie ihnen eine Brücke.

## Entscheidungen treffen: Werben Sie für Verständnis für die Unterschiede

Der deutsche Projektleiter sollte seinen deutschen Teammitgliedern vermitteln, dass Amerikaner bei Entscheidungen eher empirisch arbeiten und das Risiko eingehen, daneben zu liegen ("trial and error"), als alle Details einer Entscheidung auszudiskutieren und abzuwägen, um dann relativ sicher zu sein, dass die Entscheidung die richtige ist. So treffen sie schneller Entscheidungen, revidieren sie aber auch ggf. schneller. Amerikanischen Teammitgliedern wiederum muss er die deutsche Denkweise nahebringen.

Auch beim Treffen von Entscheidungen durch Vorgesetzte sind Amerikaner und Deutsche ein unterschiedliches Vorgehen gewohnt. In einem amerikanischen Team werden zunächst die verschiedenen Gesichtspunkte dargelegt und besprochen. Jeder wird angehört, aber die Entscheidung trifft der amerikanische Teamleiter, manchmal auch gegen die mehrheitliche Meinung der Teammitglieder – und auch ohne zwingend alle Fakten zu kennen. Dies hängt mit einer stärkeren Risikobereitschaft der Amerikaner zusammen. Der Beschluss des amerikanischen Vorgesetzten wird anstandslos respektiert. Amerikaner sind generell risikobereiter als Deutsche. Wie oben beschrieben, ist "trial and error" oft die bevorzugte Arbeitsmethode. Ein Fehler wird zumindest beim ersten Mal als Lernerfahrung angesehen.

Deutsche Teams haben eine größere Konsensorientierung. Entscheidungen gehen oft längere und detaillierte Diskussionen voraus. Auch hier hat der Teamleiter das letzte Wort, aber er versucht mehr, die Teammitglieder in den Entscheidungsprozess einzubinden, damit die Entscheidung auch sicher von allen mitgetragen wird.

## Direkte Kommunikation ist gefragt

Ein grundlegendes Unterscheidungsmerkmal zwischen vielen Kulturen ist die Art und Weise der Kommunikation. In manchen Ländern wird direkt kommuniziert, in anderen eher indirekt. Während im direkten Kommunikationsstil Sachverhalte präzise, differenziert und explizit formuliert werden, muss man beim indirekten Kommunikationsstil zwischen den Zeilen lesen und den Kontext kennen.

Im beruflichen Bereich sind sich Amerikaner und Deutsche sehr ähnlich. Wie die Deutschen erwarten Amerikaner hier, dass Ihr Gesprächspartner mit Ihnen einen direkten Kommunikationsstil pflegt. Auch mögen es Amerikaner nicht, wenn ihre Aussagen interpretiert werden.

John: "I'm afraid I won't be available on Tuesday evening."

Rudi: "Does this mean you're not interested?"

Rudis Antwort ist eine Interpretation, die John nicht gefallen würde. Er hat gesagt, dass er am Dienstagabend keine Zeit hat. Das ist alles. Und er möchte nicht, dass sein deutscher Kollege seiner Aussage eine weitere Bedeutung unterstellt.

Und auch das ist für die Kommunikation in einem deutsch-amerikanischen Projekt sehr wichtig: Bemühen Sie sich, positiv und lösungsorientiert zu kommunizieren.

Wie's nicht sein sollte: "The trial run didn't go well at all. This is no good and it shouldn't happen again." Diese Aussage beinhaltet nur die Tatsache, dass der Probetrieb schiefgegangen ist. Sie enthält keine Anerkennung für geleistete Arbeit und keinen Ausblick auf eine Lösung.

Besser: "In this trial run we saw that the data transfer didn't work as planned. It surprised us, but it gives us the chance to explore other possibilities."

Im privaten Umgang sind Amerikaner jedoch eher indirekt, d.h. bestimmte Themen werden vermieden und nur durch Andeutungen oder höfliche Umschreibungen angesprochen, z.B. Einzelheiten zur persönlichen Befindlichkeit oder Probleme jeglicher Art. Und bevor Sie sagen, dass Ihnen etwas nicht gefällt, stellen Sie lieber eine Gegenfrage. Andrew: "How do you like this painting." Antwort: "It's interesting. What do you think of it?"

## Verpacken Sie Kritik gut verdaulich: die Sandwich-Methode

Kritik wird von Amerikanern als Wunsch formuliert. Ein amerikanischer Mitarbeiter wird nie direkt Kritik äußern und sagen, dass etwas im Projekt falsch läuft oder nicht funktionieren wird. Er wird sich vorsichtig ausdrücken: "I've noticed ... How does this tie into our plan?" Dafür heißt es als deutscher Projektleiter sensibel zu sein.

Obwohl wir Amerikaner als offen und zugänglich kennen, kann man beim Kritisieren schnell in einen "Fettnapf" treten. Amerikaner sind normalerweise sehr selbstbewusst, denn sie werden schon "von klein auf" für jede Leistung gelobt. Einen Fehler sehen Sie nur als Möglichkeit an, die Sache das nächste Mal besser zu machen. Mit Kritik umzugehen, ist jedoch eine andere Sache. Kritik wird als demotivierend empfunden. Darum empfiehlt es sich, nicht direkt zu kritisieren, sondern Feedback nach der Sandwich-Methode zu geben. Das ist ein großer Unterschied.

Feedback nach der Sandwich-Methode (1. Schritt: Anerkennung, 2. Schritt: Erklärung des Problems, 3. Schritt: Unterstützung und Motivation) kann sich so anhören:

Gesprächseinleitung: "Good morning, John. Could we have a quick chat about ...? The XYZ parts of the project have worked extremely well, thanks to the time and effort you have contributed. Now, there is one small thing that we should discuss."

Jetzt folgt die Erklärung des Problems. John wird um Stellungnahme gebeten. Es wird eine neue Vorgehensweise besprochen und Unterstützung angeboten.

Gesprächsabschluss: "Great to have you on the team, John."

Leider habe ich es schon erlebt, dass in einer Projektbesprechung ein deutscher Ingenieur zu einem Vorschlag seines amerikanischen Kollegen sagte: "That's not good." Im Umgang mit Amerikanern ist das zu direkt und deshalb ungeschickt. Besser wäre es, den Vorschlag zu hinterfragen. Er könnte sagen: "Yes, we can try that. **And**, have you considered ...?"

Wenn man nicht genau weiß, wie, oder keine geeigneten Formulierungen in der Fremdsprache kennt, ist es extrem schwierig, Kritik anzubringen, ohne jemandem "auf den Schlipps zu treten". Es kann sehr hilfreich sein, sich für die internationale Teamarbeit ein paar Formulierungen zurechtzulegen, mit denen man Kritik oder Missfallen ausdrücken kann, ohne den anderen zu verletzen.

## Beispiele

Kritik bzw. Zweifel: "I don't understand. Can you explain?" oder "I'm not sure how this is going to work".

Missfallen: "This is not acceptable." oder "I take exception to that."

Amerikaner sind schockiert, wenn sie in einer Teamsitzung offen kritisiert werden. Generell sollte ein deutscher Projektleiter Kritikgespräche mit seinen amerikanischen Mitarbeitern nur "unter vier Augen" führen.

Außerdem gibt es bestimmte Reizwörter, die im Deutschen häufig und problemlos verwendet werden, die Sie bei der Kommunikation mit Amerikanern aber vermeiden sollten. Ist Ihnen schon einmal aufgefallen, wie oft wir im Deutschen "müssen"? Man muss zur Bank, man muss schnell einkaufen, man muss seinen Mann anrufen.

Im Englischen sollten wir "have to" oder "must" nur in Bezug auf uns selbst gebrauchen. Also, "I have to go to the bank" oder "I have to call my husband" – kein Problem. Aber "you have to" geht nicht. Noch schlimmer ist "you must". Besser sagen Sie: "I'd appreciate if you could ..." oder "We need to ...".

Sie sollten auch nicht den Fehler begehen, einen Amerikaner als "critical person" zu beschreiben. Denn während in Deutschland eine kritische Person durchaus positiv gesehen wird, bezeichnen Sie im Englischen damit eine Person als Nörgler oder Kritisiere. Wenn Sie ihn aber als "analytical person" bezeichnen, ist es ein Kompliment, das er gerne annehmen wird.

Seien Sie hart in der Sache, aber sanft zur Person. Das ist schon in der Muttersprache nicht leicht. Es lohnt sich, hier ggf. ein paar Stunden mit einem Englischtrainer zu arbeiten und interkulturell sensible Sprache zu üben. Das wird die Kommunikation im Projektteam wesentlich angenehmer machen.

Neben einer klug formulierten Kritik sollte aber auch die Anerkennung nicht zu kurz kommen. Projektleiter zeigen manchmal damit, weil sie davon ausgehen, dass der andere sowieso weiß, dass er gut ist. Doch auch wenn man voraussetzen kann, dass jemand seine Aufgaben bestens erledigen kann, freut sich jeder zu hören, dass die Leistung bemerkt wurde. Allerdings sollte die Anerkennung ehrlich und spezifisch sein. Nicht "Du machst das toll" sondern z.B. "Mir gefällt es, wie Du die Kollegen motivierst, ihre Ideen einzubringen." Ein paar solch einfacher Sätze können die Motivation in einem Team erheblich steigern.

## Abstimmung per E-Mail oder Telefon?

E-Mail ist einfach, schnell – und kann viel Schaden anrichten. In Ihrem Kickoff-Meeting haben Sie sicherlich Regeln geschaffen, wer an welchem E-Mail-Verkehr beteiligt sein soll. Vermeiden Sie Streusendungen, in denen Firmenmitglieder involviert werden, die entweder nicht den ganzen Kontext kennen oder die nichts mit dem Thema zu tun haben.

Mit witzigen oder sarkastischen Bemerkungen sollten Sie in E-Mails sehr vorsichtig sein, besser verzichten Sie ganz auf sie. Die Interpretation des Geschriebenen liegt immer beim Leser und hängt zudem von dessen momentaner Stimmung als auch vom Kontext ab. Außerdem reist Humor nicht unbeschadet über kulturelle Grenzen. Viele Witze, über die Deutsche lachen, werden von Amerikanern gar nicht als lustig empfunden. Entweder sie verstehen den Witz einfach nicht oder sie finden ihn unangebracht, weil er politisch nicht korrekt ist, wie z.B. ein Ostfriesenwitz. Die Amerikaner hätten den Kontext nicht, aber sie wüssten, dass er sich gegen eine Minderheit richtet und deshalb politisch nicht korrekt ist.

Auch der Aufbau einer E-Mail unterscheidet sich von einer deutschen E-Mail. Nachdem Amerikaner einen sehr stringenten Umgang mit der Zeit pflegen ("Time is Money"), wird auch mit Anreden und Grußformeln in E-Mails gespart. Es ist nicht unfreundlich oder unhöflich gemeint, sondern einfach nur üblich in USA, dass man als Anrede einfach den Namen schreibt und die E-Mail nichts außer der notwendigen Information enthält.

So kann eine typische E-Mail aussehen:

"Mary:

I've scheduled a meeting for Wednesday, December 19, 2 pm.  
Andrew"

Die Anrede, hier "Mary", wird oft auch weggelassen. Amerikaner prüfen E-Mails auch nicht auf Rechtschreib- oder Grammatikfehler, weil dies als Zeitverschwendung gilt.

Die Betreffzeile sollte den Inhalt klar zu erkennen geben.

So sollte auch in Ihrem Team besprochen werden, wie Sie Anrede und Gruß handhaben möchten. Für manche ist es unwichtig, andere wünschen sich jedoch eine bestimmte Form. Sie wollen z.B. begrüßt werden: "Hallo Tom", "Good morning, Andrea", "I hope you're well.", "Best wishes", "Best regards". Wenn Sie von Anfang an gemeinsam ein Vorgehen festlegen, kann es hier nicht zu Missverständnissen kommen.

Wenn der Ton in einer E-Mail eher knapp war, wundert man sich oft, wie freundlich Amerikaner am Telefon sind. Bevor Sie mit der Besprechung des Themas loslegen, sollten Sie fragen: "Is this a good time?" Möchten Sie ein Problem klären, denken Sie an die Kritikempfindlichkeit der Amerikaner. Statt nach dem Schuldigen zu suchen, suchen Sie lieber eine Lösung.

E-Mail ist für sachliche Informationen wahrscheinlich das bequemste Medium. Wenn es aber ein kritisches Thema zu besprechen gibt oder Sie merken, dass schon fünf E-Mails hin- und hergeschickt wurden und Sie einer Lösung noch keinen Schritt näher gekommen sind, ist es sinnvoll, zum Telefon zu greifen.

## Fallstricke im Projektverlauf

Wenn es darum geht, ein erfolgreiches Projekt zu beschreiben, geben Amerikaner und Deutsche sehr unterschiedliche Definitionen:

- Die einen denken: "Ein erfolgreiches Projekt ist eines, das so gut geplant ist, dass keine oder nur wenige Fehler auftreten".
- Die anderen denken: "Ein erfolgreiches Projekt ist eines, bei dem die auftretenden Probleme schnell gelöst werden können."

Da Sie schon den Abschnitt zum Thema "Entscheidungen treffen" gelesen haben, können Sie erraten, welches die deutsche und welches die amerikanische Definition ist.

Diese verschiedenen Sichtweisen wirken sich auf ein unterschiedliches Herangehen von Deutschen und Amerikanern während des gesamten Projektverlaufs aus.

Zu Projektbeginn geht es darum, die Projektidee zu formulieren. Für Deutsche bedeutet das, dass sie Informationen sammeln, während Amerikaner beieinander sitzen und sich über die Idee unterhalten. Bei den Deutschen entsteht der Eindruck, dass die Amerikaner nichts tun. Auf der anderen Seite verstehen die Amerikaner nicht, warum die Deutschen jetzt schon Informationen sammeln.

Als nächstes präsentieren die Deutschen einen detaillierten Plan, was die Amerikaner sehr erstaunt, denn sie sammeln jetzt Informationen. Die Details kommen für sie viel zu früh. Wenn die Deutschen jedoch mitbekommen, dass die Amerikaner jetzt erst Informationen sammeln, haben sie den Eindruck, dass die Amerikaner sich nicht vorbereitet haben.

Wenn es dann zur Kommentierung des Plans kommt, äußern Deutsche direkte Kritik, während Amerikaner enthusiastisch auf jeden Beitrag reagieren. Deutsche fühlen sich dabei nicht ernst genommen und Amerikaner haben das Gefühl, dass die Deutschen sich nicht leiden können.

Von Amerikanern höre ich manchmal die Klage, dass sie deutsche Teammitglieder um Informationen bitten müssen. Für Amerikaner ist das ungewöhnlich, denn für sie ist Information eine Bringschuld und es ist wichtig, dass sich alle auf dem gleichen Informationsstand befinden. Nach deutschem Verständnis ist die Informationsbeschaffung jedoch eine Holschuld. Auch hier gilt es, zu Projektstart entsprechende Vereinbarungen zu treffen.

Während das Projekt fortschreitet, arbeiten die Deutschen ihre Aufgaben ab, denn sie haben klar definierte Meilensteine, wodurch bei Amerikanern der Eindruck entsteht, dass die Deutschen nicht als Team zusammenarbeiten. Amerikaner sind es nämlich gewöhnt, häufige Meetings zu halten und die Aufgaben der Teammitglieder ändern sich den Umständen entsprechend. Der Kontakt zwischen den Teammitgliedern ist für die Koordination wichtig. Durch die vielen Meetings entsteht bei den Deutschen die Befürchtung, dass das Projektziel nicht termingerecht erreicht werden kann, denn statt in Besprechungen zu sitzen, sollte man lieber arbeiten. Was wäre hier ein guter Kompromiss? Mein Vorschlag wäre, den Amerikanern klar formulierte und terminierte Aufgaben zur Diskussion zu unterbreiten und dann Gesprächsbereitschaft zu signalisieren.

In diesem Zusammenhang ist es auch wichtig, über das unterschiedliche Verständnis von Deutschen und Amerikanern im Umgang mit der Zeit zu sprechen.

## Umgang mit der Zeit

Zeit ist Geld – das ist klar. Projektverzögerungen sind teuer, das sehen sowohl Deutsche als auch Amerikaner so. Wenn es jedoch darum geht, wie Effizienz im Projektverlauf erreicht werden soll, gehen die Ideen auseinander. Wenn ein neues Produkt entwickelt wird, ist es für Amerikaner von größter Bedeutung, dass die eigene Firma die erste ist, die das Produkt auf den Markt bringt. Danach arbeiten sie sofort an einer "new and improved version". Eine einwandfreie Qualität, die Deutschen sehr wichtig ist, ist zweitrangig; 80% sind gut genug. So ist es ganz normal, dass ein noch nicht ganz fehlerfrei funktionierendes Produkt herausgegeben wird, was man in Deutschland zu vermeiden sucht.

Wie schon das unterschiedliche Verständnis eines erfolgreichen Projektverlaufs gezeigt hat, bestehen auch im Umgang mit Fehlern zwischen Deutschen und Amerikanern kulturelle Unterschiede. Amerikaner befassen sich nicht vornehmlich mit der Suche des Schuldigen und ergründen die Ursache nicht unbedingt, sondern suchen eine schnelle Lösung, "the quick fix". Die deutsche Angewohnheit, nach der Ursache des Fehlers zu suchen, um ihn auf lange Sicht ausschalten zu können, erscheint vielen Amerikanern als Zeitverschwendung; sie werfen Deutschen eine Analyse-Paralyse vor. Als deutscher Projektleiter können Sie an dieser Stelle nur über die unterschiedlichen Sichtweisen aufklären. Hier gibt es keine Patentlösung.

Das Prinzip "Zeit ist Geld" schlägt sich auch in der Kommunikation nieder, was oft zu Missverständnissen zwischen Deutschen und Amerikanern in der Projektarbeit führt. Wenn ein Amerikaner mit einem Problem zu einem

Kollegen kommt, erwartet er eine klare Antwort, in der er erkennt, dass der Gesprächspartner die Dringlichkeit verstanden hat. Oft denken Amerikaner bei einer knappen Antwort eines Deutschen deshalb, dass er das Problem nicht verstanden hat oder es nicht wichtig nimmt. Hier ein Beispiel, wo ein Mitarbeiter durch ein fehlerhaftes Software-Update in seiner Arbeit blockiert ist:

Steve: "I'm having difficulty with the last change and, actually, I need you to look at this immediately."

Gisela: "Yes, Steve, I'll have a look at it."

Steve ist mit einer solchen Antwort nicht zufrieden und fragt sich, ob Gisela das Ausmaß und die Dringlichkeit des Problems wirklich verstanden hat. Es fehlt die Emotion. Was er hören möchte ist:

"Okay, Steve, I get the problem. You can't continue with your work until we've found the bug. I'll get to this immediately. Don't worry. I'll try to get back to you by 5 pm."

Jetzt ist sich Steve sicher, dass sich Gisela umgehend seines Problems annimmt, obwohl sie es womöglich auch in der ersten Variante getan hätte.

Wenn es darum geht, eine interne Präsentation über den Projektfortschritt zu halten, bedeutet das zumeist für deutsche Teammitglieder, dass sie sich einige Zeit nehmen, um eine detaillierte und gut gegliederte Präsentation zu erstellen. Viele amerikanische Projektleiter sehen das als eine Verschwendung von Arbeitszeit, die vielleicht sinnvoller hätte verwendet werden können. Im Allgemeinen gehen Amerikaner viel entspannter mit Präsentationen um. Ohne große Vorbereitung präsentieren sie das Thema, indem sie frei zur Gruppe sprechen und höchstens vielleicht wichtige Eckdaten, z.B. zum Projektstatus, von einem Zettel ablesen.

Worin könnten nun diese Unterschiede begründet sein? Durch ihre genaue Präsentation und die exakten Zahlen möchten Deutsche Fehler und Risiken vermeiden, mit denen Amerikaner vielleicht großzügiger umgehen, denn – auch hier – 80 % sind gut genug. Das erklärt auch die höhere Bereitschaft der Amerikaner zu improvisieren.

## Fazit

Wie kann nun die Zusammenarbeit in einem deutsch-amerikanischen Team gut gelingen? In einem deutsch-amerikanischen Projektteam soll es keine "vorherrschende" Kultur geben. Das Projekt soll nicht in deutschem oder amerikanischem Stil abgewickelt werden. So wird es wahrscheinlich immer Unstimmigkeiten geben. Stattdessen kann eine Teamkultur entwickelt werden, in dem sich die Teammitglieder einigen, wie sie mit bestimmten Situationen umgehen wollen.

Damit dies gelingt, möchte ich zusammenfassend ein paar Anregungen geben:

- Veranstalten Sie ein Kick-off-Meeting. Es mag Zeit und Geld kosten, das Sie aber durch einen termingerechten Projektabschluss wieder hereinholen. Dem Projekt wird so zu einem guten Start verholfen. Ihre Mitarbeiter lernen sich persönlich kennen und finden gemeinsame Interessen. Das erleichtert spätere Diskussionen, Feedback-Gespräche und schafft eine angenehme Arbeitsatmosphäre. Fragen Sie nach den einzelnen Erwartungen an den

Projektverlauf. So können gleich zu Beginn kulturelle oder persönliche Erwartungen geklärt werden, ein gemeinsames Konzept zum Ablauf entwickelt und so später Missverständnisse vermieden werden.

- Bei realen Projektteams: Nehmen Sie auch an After-Work-Aktivitäten teil. In lockerer Atmosphäre außerhalb des Büros können Sie Ihre Teamkollegen viel besser kennenlernen und eine Beziehung herstellen. Bei der Arbeit zeigt sich das dann in größerem Vertrauen, einer besseren Kommunikation, höherer Motivation und mehr Spaß.
- Besprechen Sie, wie kommuniziert werden soll. Entwickeln Sie eine Teamkultur. Wie viel Förmlichkeit ist geboten? Geben Sie Ihren Teammitgliedern die Möglichkeit, Wünsche zu äußern.
- Sensibilisieren Sie sich für interkulturelle Kommunikation, z.B. auch in einem Sprachkurs, in dem "interkulturell intelligentes" Englisch vermittelt wird. Denken Sie z.B. immer daran, dass Amerikaner keine direkte Kritik gewöhnt sind! Lernen Sie, Kritik in Wünsche umzuformulieren und Reizwörter zu vermeiden.
- Beobachten Sie und fragen Sie nach, bevor Sie ein Urteil fällen. Oft sind Verhaltensweisen, die Ihnen fremd oder falsch erscheinen, einfach kulturell begründet.
- Vergessen Sie nicht, Ihren Mitarbeitern und Kollegen Anerkennung zu zeigen. Am besten, Sie informieren sich auch über die Erwartungen der Teammitglieder, was dies betrifft. Es gibt sehr viele unterschiedliche Arten, wie man Respekt und Anerkennung zeigen kann. Lobt man einzelne Personen oder das ganze Team? Werden Prämien ausgezahlt?
- Klären Sie den Umgang mit der Zeit. Wie Sie gesehen haben, gehen Deutsche und Amerikaner unterschiedlich mit Dringlichkeit um, deswegen sind feste Regeln hilfreich. Legen Sie im Team situationsbezogen fest, innerhalb welcher Zeitspanne Mitarbeiter auf E-Mails antworten oder zumindest den Empfang einer Email bestätigen sollen (sofort oder innerhalb von 24 Stunden).
- Erwarten Sie nicht, dass Ihre Kollegen und Kolleginnen Dinge genau so sehen und verstehen wie Sie. Auf den letzten Seiten haben Sie viel über die Unterschiede zwischen der deutschen und der amerikanischen Kultur gelesen; seien Sie sich dieser Unterschiede bewusst und achten Sie auf stereotype Vorstellungen bei sich selbst, die Ihr Handeln beeinflussen könnten.

Wenn Sie diese Anregungen beherzigen, kann Ihrem Erfolg in der Zusammenarbeit mit einem deutsch-amerikanischen Projektteam nichts mehr im Weg stehen. Ich wünsche Ihnen viel Freude dabei.

## Literatur

- Gutjahr, Lothar; Nesgen, Christoph: Internationale Projekte leiten, Rudolf Haufe Verlag, Freiburg im Breisgau 2009
- Hoffmann, Hans-Erland; Schoper, Yvonne-Gabriele: Internationales Projektmanagement: Interkulturelle Zusammenarbeit in der Praxis, dtv, München 2004
- Marius, Johanna: Geschäftskultur USA, Conbook Verlag, Meerbusch 2012

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

#### Autor



**Dr. Brigitte Moser-Weithmann**

Orientalistin, Inhaberin  
Beratungsunternehmen

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

Kontakt: [info@orient-competence.de](mailto:info@orient-competence.de)

Mehr Informationen unter:

[projektmagazin.de/autoren](http://projektmagazin.de/autoren)

#### ähnliche Artikel

[Teamabstimmung, Meeting, Karaoke. Projektarbeit in Japan – die wichtigsten Verhaltensregeln](#)

[Verhandeln und Arbeiten in der Türkei – die wichtigsten Verhaltensregeln](#)

[Gründlichkeit versus Risikobereitschaft. So arbeiten Deutsche und Amerikaner erfolgreich zusammen](#)

[Projektarbeit in Rumänien – die wichtigsten Verhaltensregeln](#)

[Es muss nicht immer 100%ig sein. Projektarbeit mit Briten – die wichtigsten Kommunikations- und Verhaltensregeln](#)

#### sowie in den Rubriken:

[Internationale Projekte](#)

[Kommunikation](#)

[Interkulturelle / virtuelle Teams](#)

- gibt immer wieder Tipps, wie Sie sich in verschiedenen Situationen an die arabische Kultur angepasst verhalten können.

## 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 Wirtschaftsjekte 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 Pakistaner – 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.

## Geschäftsanhörung 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 Geschäftsanhörung 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](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

#### Autor



**Dr. Brigitte Moser-Weithmann**

Orientalistin, Inhaberin  
Beratungsunternehmen

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

Kontakt: [info@orient-competence.de](mailto:info@orient-competence.de)

Mehr Informationen unter:  
> [projektmagazin.de/autoren](http://projektmagazin.de/autoren)

#### ähnliche Artikel

[Teamabstimmung, Meeting, Karaoke. Projektarbeit in Japan – die wichtigsten Verhaltensregeln](#)

[Verhandeln und Arbeiten in der Türkei – die wichtigsten Verhaltensregeln](#)

[Gründlichkeit versus Risikobereitschaft. So arbeiten Deutsche und Amerikaner erfolgreich zusammen](#)

[Projektarbeit in Rumänien – die wichtigsten Verhaltensregeln](#)

[Es muss nicht immer 100%ig sein. Projektarbeit mit Briten – die wichtigsten Kommunikations- und Verhaltensregeln](#)

#### sowie in den Rubriken:

> [Internationale Projekte](#)

> [Kommunikation](#)

> [Interkulturelle / virtuelle Teams](#)

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.

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. Verzichteten 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 Visi-

tenkarte 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 Politik, 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.

## Terminstreue

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](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

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

#### Autor



**Dr. phil. Monika Kraemer**

Dipl.-Volkswirtin, zertif.  
Management-Trainerin,  
Schwerp.: Komm.psych.,

Interkult. Lernen, Coach f. interkult.  
Themen, Lehrbeauftr. f. Interkult.  
Kommunikation

Kontakt: [m.kraemer@ikk.lmu.de](mailto:m.kraemer@ikk.lmu.de)



**Elisabeth Wagner**

Journalistin, Kommuni-  
kationsberaterin, IPMA  
Level D, Kommunikations-  
beraterin, seit 20 J. in der  
Unternehmenskommunikation tätig

Kontakt: [wagner@  
projektmarketing-partner.de](mailto:wagner@projektmarketing-partner.de)

Mehr Informationen unter:  
> [projektmagazin.de/autoren](http://projektmagazin.de/autoren)

#### ähnliche Artikel

in den Rubriken:

- > [Internationale Projekte](#)
- > [Kommunikation](#)
- > [virtuelle Teams](#)

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?" 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 Besprechungspause. 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 vermässeln", 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 m<sup>2</sup> 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 kom-

mentarlos 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 unentschuldig 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](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

## Erfolgreiche Joint-Ventures

# Kulturelle Unterschiede in deutsch-chinesischen Entwicklungsprojekten meistern

von Prof. Dr. Ulrich Rudolph

Chinesisch-deutsche Joint-Venture-Unternehmen existieren seit über 20 Jahren. Während in der Anfangszeit für den chinesischen Markt Kopien westlicher Erzeugnisse hergestellt wurden, müssen nun für chinesische Käufer eigens neue Produkte entwickelt werden. Dabei handelt es sich z.B. um PKW-Typen, die ausschließlich in China produziert werden oder um Schienenfahrzeuge für den Personennahverkehr in den Megastädten.



**Prof. Ulrich Rudolph**

Dr.-Ing., Lehre u. Beratung an der FHTW Berlin, langjährige internat. Erfahrung im PM und Unternehmensmanagement

Kontakt: [u.rudolph@fhtw-berlin.de](mailto:u.rudolph@fhtw-berlin.de)

Mehr Informationen unter:

[www.projektmagazin.de/autoren/](http://www.projektmagazin.de/autoren/)

Der Kostendruck steigt, deshalb ist es erforderlich, Arbeitspakete (z.B. Detailkonstruktionen) vor Ort in China zu entwerfen. Aufgrund hoher Reisekosten und Zuschläge ist es meist nicht möglich, viele westliche Fachkräfte nach China zu schicken. Deshalb müssen wenige westliche Projektmitarbeiter die chinesischen Teams so anleiten, dass die geplanten Ergebnisse erzielt und die Qualitätsstandards erfüllt werden. Zusätzlich muss die Kompatibilität mit den in Europa erarbeiteten Arbeitspaketen sichergestellt sein. Die Projektmitarbeiter können entweder für eine begrenzte Zeit kontinuierlich in China stationiert oder temporär für mehrere Aufenthalte nach China entsandt werden. Erfolg versprechend sind auch neue Modelle, bei denen temporär entsandte Spezialisten die wenigen, dauerhaft stationierten Projektmitarbeiter bei der Bearbeitung entsprechender Fachthemen unterstützen.

Die Anforderungen an die entsandten Europäer sind hoch: Der geringere PM-Erfahrungsschatz der chinesischen Mitarbeiter, eine Infrastruktur, die erstmalig in komplexe länderübergreifende Prozesse eingebunden ist, und neue, anspruchsvolle CAD-Software wie CATIA erfordern, dass sie einen hohen Coaching-Aufwand bewältigen. Allein die fachlichen Themen stellen bereits große Herausforderungen an die Europäer; die kulturellen Unterschiede aber erhöhen den Schwierigkeitsgrad noch deutlich. Um trotz dieser Unterschiede Erfolge zu erzielen, müssen die Europäer die Denkweise der chinesischen Belegschaft verstehen und wissen, wie Sie den Umgang mit chinesischen Teammitgliedern gestalten müssen. Hilfen und Empfehlungen dafür werden im Folgenden vorgestellt.

## Kulturunterschiede – Auswirkungen auf das Projektmanagement

### Hohe Machtdistanz

Chinesen sind einen autoritären Führungsstil gewohnt. Entscheidungen werden von der Führungskraft allein gefällt und vom Team ohne Hinterfragen umgesetzt. Man spricht hier von hoher Machtdistanz, da die Ungleichverteilung von Macht in der chinesischen Gesellschaft allgemein akzeptiert ist (Hofstede 2006). Die Machtdistanz ist eine von fünf Dimensionen, anhand derer sich Kulturen miteinander vergleichen lassen. Bei geringer Machtdistanz (z.B. in den skandinavischen Ländern) werden Entscheidungen hinterfragt und in Abstimmung mit dem Team gefällt. Der Machtdistanzindex in Deutschland liegt im mittleren Bereich.

Die hohe Machtdistanz in China beeinflusst die Projektplanung und –realisierung stark. Die Mitarbeiter erwarten von ihren Vorgesetzten klare Handlungsanweisungen, die sie dann exakt abarbeiten. Deshalb müssen die Schnittstellen zwischen den einzelnen Arbeitspaketen zentral, auf hohem hierarchischen Level bis ins Detail geplant werden. Das lässt sich bei Vorhaben mit wenigen gegenseitigen Abhängigkeiten sehr gut realisieren. Beispiele hierfür sind Bauvorhaben mit großer Ausdehnung (Straßenbau) oder einem hohen Wiederholungsfaktor (Bau von Hochhäusern). Die relativ ungestörte, isolierte Abarbeitung der eigenen Arbeitspakete ermöglicht sehr schnelle Realisierungszeiten. Bei dieser Vorgehensweise ist es einfach, zusätzliche Arbeitskräfte einzusetzen. Das lässt sich insbesondere bei der Realisierung von chinesischen Großprojekten in den späteren Projektphasen beobachten: Durch den Einsatz sehr vieler Mitarbeiter, eine Sieben-Tage-Woche und 24-Stunden-Tage werden in kürzester Zeit enorme Fortschritte gemacht.

Komplexe Systemprojekte (z.B. die Entwicklung von Fahrzeugen) zeichnen sich im Entwicklungsprozess durch sehr viele, gegenseitige Abhängigkeiten aus. Die Inhalte der Schnittstellen zwischen den Arbeitspaketen können im Detail nur sehr schwer von der Führungsebene festgelegt werden. Die Erkenntnisse aus dem Entwicklungsfortschritt eines Arbeitspakets wirken sich direkt auf die Schnittstelle des benachbarten Arbeitspakets aus. So beeinflusst z.B. beim Konstruktionsprozess die Massenerhöhung einer Komponente den Schwerpunkt des Gesamtsystems. Zur Korrektur sind Anpassungen an ganz anderen Stellen notwendig.

## **Moderierte Workshops: Ein Weg zu mehr Kooperation**

Eine sinnvolle Abstimmung zwischen den Arbeitspaketen ist nur möglich, wenn die Experten der einzelnen Arbeitspakete aktiv kooperieren. Lösungen bei komplexen Rahmendbedingungen und gegenseitigen Abhängigkeiten lassen sich in funktionsübergreifenden Workshops effizient erarbeiten. Dabei bewerten alle Beteiligten die Alternativen sofort, selektieren die aussichtsreichsten Varianten und entwickeln diese weiter. Es ist sinnvoll, unterschiedliche Hierarchielevel in die Workshops einzubinden. Eine geringe Machtdistanz fördert die Effizienz dieses Prozesses erheblich, da die Mitarbeiter der unteren Hierarchiestufe ihre Argumente auch gegenüber Vorgesetzten vortragen und zu einer besseren Lösung beitragen. Die europäischen Projektmitarbeiter können dazu beitragen, die kulturbedingte Zurückhaltung aufzubrechen und die Machtdistanz zu senken, indem sie die Workshops moderieren und die Teilnehmer – insbesondere die der unteren Hierarchielevel – aktiv ansprechen.

Ist die Methode des moderierten Workshops in einem Team etabliert, sind die kulturellen Barrieren im Umgang miteinander durchbrochen und die Erfolge dieser Vorgehensweise erkannt, so werden die chinesischen Kollegen diese auch in eigener Verantwortung einsetzen. Um den Prozess zu strukturieren und die Ergebnisse zu dokumentieren, ist es hilfreich, ein Formular zu entwerfen, das – auf den spezifischen Fall angepasst – den Teams zur Verfügung gestellt wird. Solche Formulare müssen alle entscheidenden Informationen enthalten: die konkrete Fragestellung, das zu lösende Problem, die Rahmenbedingungen, die Kriterien zur Bewertung von Lösungen, die Alternativen und die Alternativen, die weiterverfolgt werden sollen, wer welche Aufgabe bis wann zu erledigen hat, die Teilnehmer und den Folgetermin. Eine Unterschriftenzeile, in der sich alle Teilnehmer am Ende des Workshops eintragen, unterstützt die Disziplin bei der Umsetzung der vereinbarten Maßnahmen.

## **Mächtige Linien**

Als Folge der hohen Machtdistanz sind chinesische Unternehmen stark hierarchisch aufgebaut, sie zeichnen sich durch starke Linienfunktionen und eine hohe Entscheidungsautorität der Linienleiter aus. Jeder Mitarbeiter empfängt seine Aufgaben aus der Linie und liefert seine Ergebnisse auch dort wieder ab. Die Linien entscheiden über Anerkennung und Karriere der Projektmitarbeiter.

Projektarbeit ist unter diesen Umständen schwierig, da hier immer das Zusammenarbeiten unterschiedlicher Funktionen notwendig ist. Die Konstruktion muss beispielsweise eng mit dem Einkauf kooperieren, da viele Komponenten von Unterlieferanten bezogen werden. Die Auswahl der Zulieferer hat einen erheblichen Einfluss auf den Projekterfolg und muss gemeinsam von Konstruktion und Einkauf getroffen werden.

Konflikte zwischen Projekt und Linie, wie sie u.a. bei der Ressourcenverteilung zur Einführung neuer Engineering-Prozesse oder dem Einsatz der Mitarbeiter für ein kritisches Projekt auftreten können, lassen sich in streng hierarchischen Strukturen nur sehr schwer lösen. In der Regel muss die übergeordnete Hierarchie – also die Geschäftsführung in China – solche Situationen klären. Für den Projekterfolg ist es unerlässlich, dass die Geschäftsführung das Projekt direkt unterstützt, z.B. durch die Entscheidung, die neuen Engineering-Prozesse erst nach Abschluss der Konstruktionsphase des kritischen Projekts einzuführen. Eine wichtige Aufgabe des europäischen Projektleiters ist es, die Projektinteressen im direkten Kontakt mit der Geschäftsführung zu vertreten. So sollte er einen Jour-Fix einführen, an dem er mit der Geschäftsführung die relevanten Themen im engsten Kreis bespricht. Sind zu viele Hierarchie-Level bei diesem Termin anwesend, ist die chinesische Führungskraft zu sehr auf ihre Machtdistanz fixiert und im Wesentlichen darum bemüht, das Gesicht zu wahren. Beides erschwert eine faktenorientierte Lösungsfindung.

## Kollektivismus versus Individualismus

In China werden die Interessen der Gruppe denen des Individuums übergeordnet. Hier spricht man vom so genannten Kollektivismus. Das Begriffspaar Kollektivismus und Individualismus ist neben der Machtdistanz eine weitere Kulturdimension (Hofstede 2006). Die Menschen in kollektivistischen Kulturen sind Mitglieder von Gruppen, die sie beschützen und als Gegenleistung Loyalität fordern. Wird ein Mitglied aus einer Gruppe ausgeschlossen, verfügt es nicht mehr über den Rückhalt und das Netzwerk – diese sind aber für das Leben in kollektivistischen Gesellschaften zwingend notwendig. Daraus lässt sich das Bestreben der Chinesen ableiten, ihr "Gesicht zu wahren". Verliert ein Individuum sein Gesicht in seiner Gruppe, sinkt seine Akzeptanz; im Extremfall wird es sogar ausgeschlossen.

Der Kollektivismus wirkt sich direkt auf die Projektarbeit aus. Unterläuft einem Mitarbeiter ein Fehler, schwächt das die Gruppe; die Akzeptanz des Mitarbeiters sinkt. Deshalb lassen sich Chinesen jede Entscheidung von ihrem Vorgesetzten absichern; so liegt die Verantwortung für einen Fehler oder Misserfolg bei diesem. Im Extremfall reicht die Absicherungskaskade bis zur Geschäftsleitung. Der Projektfortschritt wird auch dadurch erschwert, dass Chinesen dazu neigen, eigene Fehler zu vertuschen. Bedingt durch den Neuheitsgrad und die Risiken jedes Projekts sind Fehler unvermeidbar. Um den Erfolg zu gewährleisten, ist es wichtig, sie möglichst früh zu erkennen und sicherzustellen, dass sie nicht erneut auftreten. Die Scheu vor Verantwortung erschwert das allerdings erheblich. Die oben vorgestellten Workshops, die von den westlichen Projektmitarbeitern moderiert werden, fördern die Übernahme von Verantwortung.

## Projekterfolg in China

Die kulturellen Unterschiede stellen hohe Anforderungen an einen europäischen Projektleiter in China. Basierend auf dem Verständnis der kulturellen Unterschiede unterstützen folgende Methoden den Projekterfolg.

### PM-Coaching durch europäische Projektleiter

Chinesische Mitarbeiter – insbesondere jüngere und gut ausgebildete – haben großes Interesse, effiziente westliche Methoden zu erlernen. Gibt es Vorteile, erkennen und verstehen sie diese rasch und wollen sie auch umsetzen. Sie sehen z.B., dass ein prozessorientiertes Projektmanagement, bei dem sich die Beteiligten strukturiert untereinander austauschen, der Projektabwicklung in einer starren Linienorganisation überlegen ist. Ihr Umfeld bremst diese chinesischen Mitarbeiter aber oft. So kann es sein, dass es den Projektbeteiligten durch ihre Linienführungskräfte untersagt ist, direkt über Funktionsgrenzen hinweg zu kommunizieren. Ohne Unterstützung der Vorgesetzten lassen sich solche Hürden nicht ausräumen.

Um effiziente Methoden einführen zu können, müssen die europäischen Projektleiter die chinesischen Projektbeteiligten coachen. Dieses Coaching muss hierarchieübergreifend über die gesamte Projektlaufzeit erfolgen. Auf Mitarbeiterebene müssen die Prozesse erklärt werden. Auf Vorgesetztenebene muss zusätzlich dargelegt werden, dass Veränderungen erforderlich sind und diese top-down aktiv vorangetrieben werden müssen. So sind die Projekte hierarchisch mit den Linien gleichzustellen, um zu gewährleisten, dass Anliegen der Projekte dasselbe Gewicht erhalten wie Anliegen der Linie.

Die Geschäftsleitung in China muss davon überzeugt werden, das Mittelmanagement – insbesondere die Linienleiter – auf diese Veränderungen zu verpflichten und sich den Veränderungsfortschritt regelmäßig im Rahmen der normalen Führungsgespräche vorstellen zu lassen. Wichtig ist, dass die Geschäftsleitung – auch öffentlich wahrnehmbar – Entscheidungen zugunsten der Projekte trifft. Außerdem muss sie kommunizieren, dass die Summe der Projektergebnisse den Unternehmenserfolg darstellt und zwischen Projekten und den Linien eine interne Lieferanten-Kunden-Beziehung besteht.

### Von oben nach unten

Europäische Projektleiter und –mitarbeiter alleine werden diese großen Veränderungen nicht anstoßen können. Sie brauchen dafür Rückendeckung und aktive Unterstützung der europäischen Geschäftsleitung. Komplexe Projekte erfordern eine klare Projektorientierung. Dieser Sachverhalt muss von den europäischen und chinesischen Partnern auf höchstem Managementlevel regelmäßig diskutiert und weiterentwickelt werden. Die Entwicklung hin zu einer Projektorientierung stellt in China einen Paradigmenwechsel dar, deshalb lassen sich Fortschritte meist nur schrittweise erzielen. Um diesen wesentlichen Erfolgsfaktor nicht aus den Augen zu verlieren, ist es sinnvoll, den Fortschrittsbericht fest in die Agenda für die gemeinsamen Board-Meetings des Top-Managements aufzunehmen. Nur wenn die Europäer das Thema bestän-

dig verfolgen, erkennen die chinesischen Partner seine hohe Relevanz. Durch einen Top-Down-Ansatz gelingt es, die Projektmanagement-Prozesse im Unternehmen nachhaltig zu etablieren.

## Kommunikationsmanagement

Die Kommunikationswege und der Informationsaustausch in China richten sich nach den Strukturen des streng hierarchischen Linienmanagements. Bei interdisziplinären Projekten ist aber der Austausch innerhalb des Projekts – zwischen den Teilprojekten und den jeweiligen Teilprojektmitarbeitern – wesentlich. Der Projektleiter kann die Projektorganisation stärken, indem er obligatorische Projektmeetings einführt und in diesen verbindliche Entscheidungen trifft. Praktikabel sind mindestens wöchentliche Kernteam-Meetings, an denen Vertreter aller Teilprojekte teilnehmen. In kritischen Projektphasen ist die Frequenz zu erhöhen; die Ergebnisse sind immer zu dokumentieren.

Die wesentlichen Projekthinhalte werden von der Linie erbracht, außerdem benötigen die Linienführungskräfte Projektinformationen, um in ihrem Verantwortungsbereich korrekte Entscheidungen zu fällen. Es ist deshalb unabdingbar, die Linienleiter regelmäßig in die Meetings einzubeziehen. Das kann je nach Bedarf z.B. einmal im Monat geschehen. Allerdings sehen sich die Linienleiter gegenüber den Projektleitern häufig in einer hierarchisch höheren Position und erachten die Teilnahme an Projektsitzungen als ihrem Level nicht angemessen. Um sie dennoch zur Teilnahme zu bewegen, ist meist die Unterstützung der Geschäftsleitung erforderlich. Der Projektleiter muss dieses Thema bei seinem Jour-Fix mit der chinesischen Geschäftsleitung ansprechen. Das europäische Top-Management muss ihm bei diesem Anliegen aktiv Rückendeckung geben und beispielsweise bei den Board-Meetings ebenfalls auf die chinesische Geschäftsleitung einwirken.

Der Informationsaustausch zwischen den Teams in China und Europa ist ein maßgeblicher Erfolgsfaktor für die Projekte. Dazu sind regelmäßige Meetings zwingend notwendig. Die große Distanz schließt persönliche Treffen aus, daher bieten sich Telefon- oder Videokonferenzen an. Die gemeinsame Daten- und Dokumentenbasis während dieser Konferenzen in Echtzeit lässt sich durch internetunterstützte Tools realisieren.

### Vorgabe von Projektstrukturen

Gemeinsame Entwicklungsprojekte erfordern einheitliche Strukturen – nur so ist es möglich, den erforderlichen Austausch zwischen den Teams in China und Europa zu gewährleisten und die Ergebnisse gemeinsam zu erarbeiten und zu nutzen. Da in der Regel die Produkt- und Projekterfahrung in Europa weiter fortgeschritten ist, bietet es sich an, diese Strukturen als verbindlich einzuführen. Das gilt für die Projektstrukturierung, Work-Breakdown-Structure, die Projektmanagement-Prozesse und die Projektüberwachung, aber auch für den Aufbau der Produkt-Datenstruktur. Der Projektleiter sollte, unterstützt durch die Mitarbeiter, diese Strukturen zu Projektbeginn einführen.

## Anforderungen an den europäischen Projektleiter

Die Anforderungen an Projektleiter sind schon im eigenen Umfeld vielfältig und hoch. Die zusätzlichen Herausforderungen, die sich in China durch die kulturellen Aspekte ergeben, erhöhen das Anforderungsprofil. Grundvoraussetzung für Akzeptanz und erfolgreiches Projektmanagement ist eine hohe fachliche Kompetenz. Im komplexen kulturellen Umfeld sind außerdem ausgeprägte Soft-Skills unabdingbar.

### Geduld

Ein Projektleiter muss viel Geduld mitbringen, wenn er in China Erfolg haben möchte. Bei der Umsetzung neuer Prozesse muss er beachten, dass die chinesischen Partner oft aus einer gänzlich unterschiedlichen Ausgangssituation starten und ihnen viele Aspekte neu sind. Es kommt deshalb oft vor, dass die chinesischen Mitarbeiter die Prozesse nicht auf Anhieb verstehen. Der Projektleiter muss einer Person dann denselben Sachverhalt mehrfach erklären. Erschwerend kommt hinzu, dass dieselben Sachverhalte unterschiedlichen Personenkreisen nahe gebracht werden müssen. Dies muss insbesondere bei der Beschreibung von Interfaces oder (internen) Kunden-Lieferantenbeziehungen berücksichtigt werden, da das Interface beiden Partnern erläutert werden muss.

### Umgang mit Fehlern von Mitarbeitern

Das traditionelle chinesische Verhalten in der Gruppe ist risikoscheu. Dinge werden gemacht, wie sie schon immer gemacht wurden. Ergreift nun ein chinesischer Kollege die Initiative und ersetzt einen eingefahrenen Prozess durch einen neuen, geht er ein Risiko ein. Häufig ist der neue Prozess noch nicht so stabil wie der alte

und es kommt leichter zu Fehlern. Diese lassen sich in der Regel schnell beheben und gefährden die eigentliche Verbesserung nicht. Die Veränderungsgegner nutzen aber solche Detailfehler gerne, um die Veränderung zu verhindern. Der Initiator der Veränderung muss sich für die Fehler rechtfertigen und verliert an Ansehen.

Um den chinesischen Mitarbeiter zu schützen und den Weg für Verbesserungen zu ebnen, muss der Projektleiter Veränderungen anfangs gemeinsam mit dem chinesischen Mitarbeiter voranbringen, ohne ihn in den Schatten zu stellen. Treten Fehler auf, muss er sich sichtbar vor den Mitarbeiter stellen, Verantwortung übernehmen und sich aktiv an der Fehlerbeseitigung beteiligen. In der Summe müssen die neu eingeführten Prozesse für Verbesserungen sorgen.

## Hohe Zielorientierung

Bei allem Verständnis für die Defizite der Partner darf das Projektziel nicht aus den Augen verloren werden. Am Ende zählt das Ergebnis. Reine "Menschenversther" sind fehl am Platz. Ist ein Projekt verzögert, droht in der Regel eine Konventionalstrafe.

## Wissensvermittlung

Der gemeinsame Erfolg wird erreicht, indem das dafür erforderliche Wissen angewendet wird. Dieses muss dem chinesischen Partner vermittelt werden. Wichtig ist aber auch klar festzulegen, welches Know-how in Europa gehalten werden soll. Verfügt die europäische Firma z.B. über eine spezielle Berechnungsmethode, ist klar zu kommunizieren, dass die projektspezifischen Berechnungen in Europa durchgeführt werden. China stellt die notwendigen Parameter für die Berechnung zur Verfügung und erhält die projektrelevanten Ergebnisse. Ein Transfer des Berechnungsprogramms nach China findet nicht statt.

## Partnerschaftlicher Umgang

Partnerschaft bedeutet auch, dass man nach den Ursachen sucht, falls etwas nicht wunschgemäß läuft. Daraus kann man für den nächsten Anwendungsfall lernen. Es kann z.B. geschehen, dass ein Mitarbeiter auf Arbeitsebene ein Problem erkennt, es aber aufgrund der Machtdistanz seinem Vorgesetzten nicht mitteilt. Hier bietet es sich an, mit jedem Mitarbeiter in regelmäßigen Abständen ein persönliches Gespräch zu führen und ihn auf solche Themen anzusprechen. Bei großen Teams und Sprachbarrieren ist diese Möglichkeit allerdings eingeschränkt.

## Aufgeschlossenheit gegenüber fremden Kulturen

Ein Ranking von Kulturen gibt es nicht, daher lässt sich auch keine Überlegenheit einer Kultur ableiten. Dies sollte sich in der Zusammenarbeit und im persönlichen, respektvollen Umgang miteinander niederschlagen. Die Erfahrung zeigt, dass die chinesischen Kollegen sehr viel Freude an ihrem wachsenden Wohlstand haben und bereit sind, dafür hart zu arbeiten. Ihr Interesse an politischen Themen ist eher gering. Ein aktives Ansprechen politischer Themen durch die europäischen Experten oder Projektleiter ist eher nicht gewünscht.

## Kommunikationsstärke

Die Vertretung der Projektinteressen sowie die Ein- und Durchführung von Prozessen sind Kernaufgaben des Projektleiters. Bei Gemeinschaftsprojekten in China müssen diese Arbeiten von beiden Seiten unterstützt werden. Mit der Arbeitserfahrung des europäischen Projektleiters wachsen auch seine Kenntnisse über China und die chinesische Mentalität. Mit der Zeit ist er immer besser in der Lage, der einen Seite die Sichtweise der anderen zu erklären und die Zusammenhänge im Sinne einer einvernehmlichen Lösung zu vermitteln. Häufig kritisieren Europäer den mangelnden Entscheidungswillen chinesischer Partner. Der Projektleiter vor Ort kann die Lage in China darstellen. Er kann in Europa die Gründe für das Handeln der chinesischen Partner erklären und die erforderlichen Entscheidungen in China vorantreiben.

## Personalführungskompetenz

Als Führungskraft in einem Umfeld mit hoher Machtdistanz muss der Projektleiter die Spielregeln einhalten. Wichtig sind z.B. Statussymbole, da die chinesischen Partner anhand dieser die Bedeutung einer Führungskraft einschätzen. Ein Statussymbol kann u.a. ein repräsentatives Büro sein, das dem eines Linienleiters entspricht.

Da Chinesen eine hohe Gruppenorientierung haben, sind sie an der Gruppe des europäischen Projektleiters interessiert und fragen auch ungeniert nach dessen Familie. Eine offene Kommunikation zu diesem Thema unterstützt grundsätzlich das Vertrauensverhältnis, da die chinesischen Partner den Europäer nach

ihren eigenen Kriterien besser einschätzen können. Sollte der Projektleiter zu persönlichen Themen keine Auskunft geben wollen, dürfte das in der Regel die Zusammenarbeit aber nicht nachhaltig schädigen.

Chinesen haben eine hohe Erwartungshaltung an die europäischen Experten und messen deren Beitrag mit den Kosten, die ihnen zumindest grob bekannt sind. Ist ein Experte mit einem bestimmten Thema nicht vertraut, sollte er ausweichend antworten. Obwohl klar ist, dass niemand alles wissen kann, könnte sein Ansehen leiden. Besser ist es, in so einer Situation um Bedenkzeit zu bitten oder darauf zu verweisen, dass man mit Europa Rücksprache halten muss oder mit einem Kollegen, der sich bei dem betreffenden Thema auskennt.

In China hat der Vorgesetzte gegenüber seinen Mitarbeitern eine höhere Fürsorgepflicht als in Europa. Diese sollte der Projektleiter wahrnehmen und bei Bedarf Entgegenkommen zeigen. Ist z.B. ein Familienmitglied eines chinesischen Mitarbeiters erkrankt, kann der Projektleiter ihn für eine angemessene Zeit freistellen.

Der Projektleiter vor Ort kennt sein Team durch die tägliche Arbeit und muss dieses Wissen benutzen, um die High-Potentials zu identifizieren und entsprechend zu fördern. Das kann sehr gut in Workshops geschehen. Hier kann der Projektleiter den besonders fähigen und interessierten Mitarbeitern Sonderaufgaben übertragen. Nur wenn die qualifizierten Mitarbeiter und der Projektleiter ein gemeinsames Verständnis für ihre Arbeit entwickeln, lassen sich Projekte erfolgreich meistern.

In der Regel ist es schwierig, Projektleiter zu finden, die all diese Anforderungen erfüllen. Es ist deshalb notwendig, die europäischen Mitarbeiter, die nach China entsandt werden sollen, vorab zu coachen und für ihre Aufgaben zu qualifizieren. Bei aller interkultureller Kompetenz muss der Definition und Verfolgung der Projektziele die höchste Priorität eingeräumt werden.

## Fazit

Die großen kulturellen Unterschiede zwischen China und Europa erschweren die Durchführung komplexer Entwicklungsprojekte erheblich. Um den Projekterfolg zu gewährleisten, ist es wichtig, ein kulturelles Verständnis für den Partner aufzubauen. Dem europäischen Projektleiter, der nach China entsandt wird, kommt hier eine wichtige Funktion zu. Er muss die Projektinteressen vertreten, das Projekt gegenüber der Linie stärken, effiziente Projektmanagement-Prozesse und –Methoden etablieren und die chinesischen Mitarbeiter zu mehr Eigenverantwortung motivieren. Das kann ihm nur gelingen, wenn er Unterstützung von der Geschäftsleitung in Europa und China einfordert und diese auch erhält.

## Literatur

- Hofstede, Geert: Lokales Denken, globales Handeln; München Deutscher Taschenbuch Verlag 2006

## Projektmanagement in China – Eine Momentaufnahme

von Manfred Rieck und Axel Lukassen

Der alte, grauhaarige Patriarch mit dem gewinnenden Lächeln am Ende des Tisches, der uns in einer langen Ansprache als Freunde seines Unternehmens begrüßt, ist zweifelsohne der Entscheider des Unternehmens. Allerdings kann der junge, dynamische Herr mit dem Handy am Ohr, der ihm fortwährend etwas ins Ohr flüstert, sein Wirtschaftsstudium in einer westeuropäischen Einrichtung nicht verbergen. Er könnte auch in einem der Frankfurter Bankgebäude den Vorstand über gewinnversprechende Geschäfte mit China beraten. Hier wird schon eine Besonderheit deutlich, die dem Laien anfangs verborgen bleibt: Die Führungskräfte werden nicht in China ausgebildet. Das verschulte Bildungssystem bringt die fachlichen Spezialisten hervor, die entsprechend einer Anweisung ihre Aufgaben erfüllen. Die Leadership Kompetenzen werden in westlichen Einrichtungen trainiert. So hat das rasante Wachstum Chinas und die Öffnung gen Westen dazu geführt, dass auch das chinesische Business westliche Verhaltensregeln gelernt hat, die vor wenigen Jahren nicht zu unserem Bild des chinesischen Geschäftsmannes gepasst haben.



**Manfred Rieck**

Dipl.-Informatiker, PMP, IBM-zert.  
Senior Projektmanager, im Vorstand des PMI Frankfurt Chapter

Kontakt: [Manfred.Rieck@de.ibm.com](mailto:Manfred.Rieck@de.ibm.com)

Mehr Informationen unter:  
[www.projektmagazin.de/autoren/](http://www.projektmagazin.de/autoren/)



**Axel Lukassen**

Dipl.-Informatiker, Projektmanager bei IBM, PM-Coach, PMP, Mitglied des PMI Frankfurt Chapter

Kontakt: [lukassen@de.ibm.com](mailto:lukassen@de.ibm.com)

Mehr Informationen unter:  
[www.projektmagazin.de/autoren/](http://www.projektmagazin.de/autoren/)

China wird in den Medien und in der Politik als die aufstrebende Nation der Zukunft dargestellt. Sei es, wenn es um die Vorbereitung der olympischen Spiele 2008 in Peking geht, die Weltausstellung 2010 in Shanghai, um den rasanten Ausbau der Millionenstädte oder auch den steigenden Rohstoffverbrauch, der die gesamte Weltkonjunktur auf den Kopf zu stellen scheint. Auswirkungen dieses Wandels sind und werden auch in europäischen Ländern zu spüren sein und das zukünftige Business wird vermehrt von internationalen Kontakten geprägt sein.

Dieses "neue Bild Chinas" soll mit der Projektmanagement-Brille vermittelt werden, um Anfängerfehler im Umgang mit dieser uns fremdartigen Kultur zu vermindern und dem einen oder anderen Fettnapf auszuweichen.

### PMI Frankfurt Chapter auf Reisen

Im September 2005 reiste eine Delegation des PMI Frankfurt Chapters bestehend aus Projektmanagern verschiedener Unternehmen nach China, um Unterschieden und Gemeinsamkeiten des Vorgehens im Projektmanagement in China und Deutschland im direkten Gespräch mit chinesischen Projektmanagern auf den Grund zu gehen. Beide Autoren waren während ihrer langjährigen Tätigkeit als Projektmanager in vielen internationalen Projekten immer wieder mit Aspekten der interkulturellen Projektarbeit befasst. In diesem Zusammenhang entstanden insbesondere in letzter Zeit Kontakte zu chinesischen Projektmanagern, die die Autoren dazu veranlassten, eine Studienreise für Projektmanager nach China zu organisieren.

Die vorgestellten Erfahrungen beruhen auf Workshops bei chinesischen Unternehmen und bei chinesisch-deutschen Joint Ventures sowie vielen vor- und nachgelagerten Gesprächen mit Chinesen und Europäern, die in China leben und arbeiten. Chinesische Projektmanager stellten Projekte und Vorgehensweisen in China vor, um von der deutschen Delegation Hinweise zur Verbesserung der Projekte zu erhalten sowie dieser ein umfassendes Bild der chinesischen Herangehensweise an Großprojekte zu vermitteln.

Natürlich werden hier nur subjektive Eindrücke vorgestellt, aber wir glauben doch, dass diese Eindrücke einen guten Einstieg in die Auseinandersetzung mit der Frage nach der Vorgehensweise beim Management von Projekten in China bieten. DEN Chinesen gibt es genauso wenig wie DEN Deutschen.

Die in diesem Artikel dargestellten Erfahrungen geben nur einen Ausschnitt von der Ostküste wieder. Es muss berücksichtigt werden, dass es das eine China aufgrund der Größe des Landes nicht gibt.

Die Erfahrungen wurden zur besseren Übersicht nach den einzelnen Wissensbereichen des PMBOK Framework gegliedert.

## Integration Management – Ein Projektplan hat eine eigene Bedeutung

Project Integration Management setzt sich aus Project Plan Development, Project Plan Execution und Integrated Change Control zusammen. Es stellt die Koordination der verschiedenen Projektelemente dar, um einen integrierten Projektplan ausführen zu können. Dieser Projektplan erhält jedoch bei näherer Betrachtung eine eigene Bedeutung. Er stellt einen unverbindlichen Rahmen dar, der einzig durch den letzten Meilenstein, nämlich das Projektende verbindlich wird. Dies soll am Beispiel eines Bauprojekts verdeutlicht werden, das die Delegation besucht hat. In Shanghai wurde der Delegation das für 450 Betten ausgelegte "Children's Hospital of Fudan University" vom zukünftigen Leiter der Klinik Herrn Lu vorgestellt. Das Projekt wurde im Oktober 2004 feierlich gestartet und soll bis Dezember 2006 abgeschlossen sein.

Diese Deadline wurde von der Regierung zu Beginn der Arbeiten festgelegt. Entsprechend wurde die Detailplanung durchgeführt und vorgestellt. Nun schmückt ein Projektplan das Planungsbüro, seine Aktualität ließ sich allerdings nicht feststellen. In Gesprächen mit der Projektleitung wurde deutlich, dass die Vorgabe der Regierung unter allen Umständen einzuhalten ist und die feierliche Eröffnung einen nichtverschiebbaren Meilenstein darstellt. Der landläufige Ausspruch "Just make it happen" wird in China augenscheinlich durch äußere Rahmenbedingungen bestimmt, die eine Verschiebung im Projektplan nicht zulassen. Die Baustelle hatte beispielweise große Probleme mit schon bei 0,5 Metern Tiefe aufsteigendem Wasser, wodurch der Bau der Tiefgarage stark gefährdet war. Das Problem wurde gelöst, ohne den Endtermin zu verschieben. Wie das Problem gelöst wurde und inwieweit sich diese Lösung auf die Qualität des Gebäudes auswirkt, bleibt uns verschlossen. Ein ähnliches Problem hat beim Bau einer Autobahn im Rhein Sieg Kreis vor einigen Jahren zu einer monatelangen Verzögerung des Baubetriebs geführt (A 560 Sieburg – Hennef). Auch der Endtermin des zukünftigen U-Bahnnetzes in Peking basiert auf einem von außen vorgegebenen Datum, der Eröffnung der olympischen Spiele 2008 und dem damit verbundenen feierlichen Akt durch die Staatsoberhäupter. Die Bauarbeiten sind so angelegt, dass der Verkehr nicht beeinflusst wird und finden unbemerkt in den Tiefen der Erde statt. Der Termin steht eben fest.



Bild 1: Kinderklinik Fudan Universität, Shanghai

## Scope Management – der Inhalt ist definiert oder auch nicht

Initiation, Scope Planning, Scope Definition, Scope Verification und Change Control sind die Bestandteile des Scope Managements und beschreiben die Bearbeitung des Projektinhalts, der meist in einem Vertrag dokumentiert ist.

Ein Vertrag stellt im für Europäer üblichen Sinne die "Baseline" eines Projekts dar, den es abzarbeiten gilt. Im chinesischen Sinne ist ein Vertrag eine "Diskussionsgrundlage", auf der weitere Verhandlungen geführt

werden können. D.h. es wird nicht das konkrete Endziel beschrieben, sondern die Vorstellungen davon. Der Weg zur Fertigstellung wird folglich noch von vielen Diskussionen, Abstimmungen und Anpassungen begleitet, wobei sich das Endziel auch im Lauf der Zeit ändern kann – wir sagen "moving target" dazu.

Vertragsdiskussionen sind eine übliche Vorgehensweise und ein fester Bestandteil des Projektverlaufs, um auch nach Unterschrift die Verhandlung weiterzuführen und ggf. das ein oder andere "herauszuschlagen", aber das kennen wir ja auch in unseren Breiten. Allerdings mit dem Unterschied, dass wir uns in Europa im Notfall auf das geschriebene Wort juristisch berufen können und dieses auch Bestand hat.

Die chinesischen Diskussionen haben eine andere Ausführlichkeit und enden oft mit einem für Europäer nicht immer verständlichen Ergebnis (siehe auch Communication Management). In Gesprächen mit europäischen Projektmanagern wurde deutlich, dass auch eine Dokumentation in einem Protokoll oder einer anderen Projektunterlage nicht automatisch eine Verbindlichkeit darstellt. Es ist eine diplomatische Verpflichtung des Verhandlungspartners sein Gegenüber nicht bloßzustellen und auf Einträge in Protokollen zu verweisen.

## Time Management – die Zeit bestimmen Andere

Im Rahmen des Zeitmanagements soll sichergestellt werden, dass ein Projekt zum vereinbarten Zeitpunkt abgeschlossen werden kann. Activity Definition, Sequenzierung, Duration Estimation, Schedule Development sind Prozesse, die sich auf die Zukunft beziehen. Zeit ist jedoch relativ und Zeitempfinden hängt nicht zuletzt vom kulturellen Hintergrund ab. Beispielsweise kennt die chinesische Sprache kein Tempus. Zeitunterschiede werden durch Beschreibung ausgedrückt. Eine stärkere Verwurzelung im "Hier und Jetzt", vielleicht auch ein stark ausgeprägter Pragmatismus könnten die Folge sein. In vielen Gesprächen und auch während der Organisation der Reise haben wir dies immer wieder festgestellt.

Die gründliche europäische Planung der Reisegruppe hat vorgesehen, die Termine möglichst langfristig im Vorfeld fest zu vereinbaren. Unsere chinesischen Ansprechpartner jedoch haben die Termine und Workshopinhalte zunächst sehr vage gehalten. Erst kurz vor der Reise wurden die Termine und die jeweiligen organisatorischen Vorbereitungen bestätigt. Auch im Gespräch während der Workshops wurde immer wieder deutlich, dass der Projektablauf eher kurzfristig pragmatisch geplant wird. Problemen, die hieraus entstehen, wird wiederum mit dem gleichen Pragmatismus begegnet. Nach dem Motto "Probleme sind dazu da, um gelöst zu werden" wird nicht der Schuldige gesucht, sondern die Lösung angeordnet. So wurde beispielsweise während des Besuchs in einer Maschinenfabrik erläutert, dass die Zeitziele eines Qualitätsprogramms schlicht durch kurzfristig deutliche Erhöhung des Personals erreicht wurden.

## Cost Management – ein ungelüftetes Geheimnis

Auf die Frage nach den Hauptproblemen während der Projektabwicklung kam spontan die Antwort, dass oft das zu geringe Budget zum Gegenstand der Diskussion wird. Was auch immer der jeweilige Grund sein mag, dieses Problem ist jedenfalls auch in unseren Breiten bekannt. Vielleicht gibt es Unterschiede in der Herangehensweise, je nachdem, ob es sich um ein rein chinesisches Unternehmen oder um ein Joint Venture handelt. Wir sind dieser Frage nicht tiefer auf den Grund gegangen. Aber im Ergebnis ist anzunehmen, dass die Projekte mit vorgegebenem Termin (z.B. Olympia in Beijing), rechtzeitig fertig sein werden - unabhängig davon wie das Budget ursprünglich geplant war. Aber auch das kann einem Europäer durchaus bekannt vorkommen.

## Quality Management – China hat einen hohen Anspruch

Quality Planning, Quality Assurance und Quality Control beschreiben das Qualitätsmanagement eines Projekts, um den meist hoch gestellten Anforderungen eines Projekts gerecht zu werden.

Die allseits belächelte Qualität "Made in China" hat sich in den letzten Jahren durch verschiedene Maßnahmen wie Kaizen und Six Sigma rapide verbessert. So wird Kaizen beispielsweise in den Restaurants praktiziert. Und die Qualitätssicherung der Hochstraßen in Shanghai wird durch ständige Überwachung sichergestellt – ähnlich wie sie auch der TÜV Rheinland für deutsche Hochstraßen vorschreibt.

Auch beim Besuch einer staatlichen Fabrik für Kurbelwellen wurde dieser Anspruch deutlich. Der Betrieb stellt derzeit 400.000 Kurbelwellen im Jahr her und plant die Produktion bis 2008 auf 1.2 Millionen Stück zu steigern. Die Herstellung erfolgt mit digital gesteuerten Maschinen, wobei die Messinstrumente von renommierten europäischen Firmen wie z.B. HOMMEL, ZEISS Deutschland oder TESA, Schweiz stam-

men. Dieser hohe Qualitätsanspruch ist bezeichnend für den Anspruch des Landes mit an der Weltspitze stehen zu wollen.

## Human Resources Management – das Chinesenprinzip

Wie schafft es China, in Peking innerhalb der nächsten drei Jahre 13 U-Bahnen zu bauen, ohne dass es an der Oberfläche zu Staus kommt und ohne dass Baustellen sichtbar sind? Eine einfache Antwort auf diese Frage gibt es nicht. Ganz sicher wird Beijing jedoch bis 2008 die notwendigen U-Bahnen gebaut haben. Einer unserer chinesischen Gesprächspartner sagte während eines Gesprächs: "In Deutschland sieht man wenige Arbeiter und viele Maschinen, in China hingegen sieht man immer viele Arbeiter und wenige Maschinen."

Organizational Planning, Staff Acquisition und Team Development sind die Human Resource-Prozesse des PMBOK. Diese Prozesse scheinen jedoch in China eine andere Bedeutung zu haben als in Europa. Chinesische Organisationen sind durch einen autoritären, streng hierarchischen Führungsstil gekennzeichnet. Das Organisationsdiagramm eines uns vorgestellten Strategiprojekts ähnelte allerdings mit Steering Board, Projektmanager und den einzelnen Fachabteilungen den uns bekannten Aufstellungen in Projekten.

Die Motivation des Einzelnen in der Organisation, sich dem täglichen Businessstress auszusetzen und als Rad im Getriebe zu fungieren, ist oft mit der Angst verbunden, "das Gesicht zu verlieren". Das ist auch der Grund dafür, warum manch eine Vereinbarung so vage getroffen wird: Man kann dann noch zurück, ohne das Gesicht zu verlieren. Erst im letzten Augenblick wird das Unvermeidliche bestätigt (siehe auch den Abschnitt "Zeitmanagement").

Auch in Diskussionen ist ein Gesichtsverlust unbedingt zu vermeiden. Stellt man einen augenscheinlichen Fehler fest, sollte man diesen als mögliche Variante darstellen und Alternativen dazu aufzeigen. Während der Vorstellung eines Projekts durch einen chinesischen Projektleiter eines Joint Ventures stellte sich z.B. heraus, dass die Verantwortung des Projekts mehreren Personen gleichberechtigt zugeordnet war, um eine Gleichverteilung zu erzielen und niemanden unmittelbar zur Verantwortung ziehen zu können. Dies ist in Deutschland für einen Projektmanager unvorstellbar. In einer nachfolgenden Diskussion mit der PMIFC Delegation wurde ein Power Sponsor identifiziert, der alle wichtigen Entscheidungen fällen konnte.

## Communications Management – Netzwerk heißt nicht Klüngel

Communication Management heißt laut PMBOK Communication Planning, Information Distribution, Performance Reporting und Administrative Closure, Themen die in China teilweise durch ein sehr starkes Netzwerk geregelt sind.

Das Thema Netzwerk (guang xi) und Familienbande ist mit dem chinesischen Geschäftsgebaren eng verknüpft. Nichts geht ohne Empfehlungen und dem persönlichen Kontakt. Die Familie hat in den vergangenen Jahren eine zentrale Rolle gespielt, diese wurde allerdings dem Aufruf Deng Xiaopings "Reichtum ist gut" in den 80er Jahren immer mehr untergeordnet. Diese 20 jährige Entwicklung spiegelt sich im täglichen geschäftlichen Umgang wieder. Gegenseitige Besuche im geschäftlichen Umfeld sind unbedingt nötig, um eine gemeinsame Basis für die Geschäfte zu erarbeiten. Hier werden Gemeinsamkeiten identifiziert (z.B. Kinder, Sportarten, Urlaubsziele), um darauf aufbauend miteinander vertraut zu werden.

Es ist üblich, innerhalb der Familie Posten weiterzugeben. Zum Beispiel konnte unser chinesischer Reiseführer nicht verstehen, wie der Bruder unseres damaligen Bundeskanzlers arbeitslos sein konnte, während sein direkter Verwandter einen hohen Staatsposten innehatte. Während Europäer so etwas leicht als Vetternwirtschaft verurteilen, wird ein solches Verhalten in China nicht zwingend negativ gesehen. So wurde deutlich, dass Beziehungen bei der Verteilung der Arbeiten – sei es beim Arbeiter auf der Baustelle oder dem Projektmanager in einem Joint Venture – dazu führen, dass einen Personen des Vertrauens umgeben. Das wiederum ist der eigenen Sicherheit und dem eigenen Erfolg zuträglich.

Der Weg in ein solches Netzwerk ist allerdings sehr steinig und die eigene Visitenkarte sowie Geschenke sind die Eintrittskarten. Geschenke verdeutlichen die Achtung gegenüber dem Gesprächspartner. (Unsere typisch deutschen Geschenke, z.B. Artikel, die für die Fußballweltmeisterschaft hergestellt wurden, nahmen die Chinesen mit einer solchen Freude auf, dass es uns Schenkenden ebensolche Freude bereitet hat. Von Uhren ist allerdings abzuraten, da sie den Lauf des Lebens und die Vergänglichkeit symbolisieren, und Sauerkraut verträgt der chinesische Magen nicht). Die Visitenkarte ist im wahrsten Sinne des Wortes die "eigene Visitenkarte". Dabei sind Titel von großer Bedeutung, wie wir auch bei der Vorbereitung und wäh-

rend der Reise feststellten, als uns hochrangige Titel so manche Türen öffneten. Ein Direktor, Präsident oder sonstiger wohlklingender Posten muss es sein, um auch in Gesprächen auf Augenhöhe gesehen zu werden. So wurde einem der Mitreisenden die Bürotür des Präsidenten eines 150.000 Angestellten umfassenden Unternehmens geöffnet und er wurde herzlich begrüßt, nachdem er sich als Vize-Präsident geoutet hatte.

Eine weitere Form der Kommunikation sind Meetings, die in China allerdings eher dem Socializing dienen als dem Abarbeiten einer Agenda mit Dokumentation der Ergebnisse in einer Issue-Liste. Zum Beispiel musste der Projektleiter eines Projekts, das ins Stocken geraten war, ein Meeting initiieren. Da in China die bei uns üblichen Telefonkonferenzen aufgrund der Sprachschwierigkeiten und des unpersönlichen Kontakts nicht immer genutzt werden können, mussten dazu die Beteiligten aus den verschiedenen Landesteilen eingeflogen werden. Das Meeting wurde in Peking durchgeführt und dauerte vier Stunden. Dabei konnten keine Issues dokumentiert werden, da diese die Beteiligten kompromittiert hätten. Aber – und das war die lesson learned für den dortigen deutschen Projektmanager – das Projekt lief nach diesem Meeting wesentlich besser ohne dass die Gründe offensichtlich waren.

Diese Beispiele verdeutlichen, dass Stakeholder Management ein kritischer Erfolgsfaktor in China ist. Es ist wichtig herauszufinden, welche Person autorisiert ist, Entscheidungen zu treffen und damit Macht besitzt. Macht übt eine besondere Faszination aus und wird normalerweise in China nicht in Frage gestellt. Das gemeinsame Foto mit einem einflussreichen Menschen suggeriert der Umwelt, dass auch die eigene Person Einfluss hat und sorgt schon allein aus diesem Grund für eine entsprechende Machtposition.

## Risk Management – ein Buch mit sieben Siegeln

Risikomanagement-Prozesse konnten wir nicht identifizieren. Es scheint eine Mischung aus Vertrauen, Optimismus und Unsicherheiten in der Verantwortungsübernahme zu sein, denn Verantwortung wird nach Diskussion mit mehreren Projektleitern sehr ungern übernommen und ein Verantwortlicher ist ausgesprochen schwierig zu identifizieren. Es ergibt sich meist aus den Hierarchien, wer den "Hut" bei einem Thema auf hat und damit auch zur Verantwortung gezogen werden kann. Sollte ein Risiko zum Issue werden, so wird dieser Situation mit dem bekannten chinesischen Pragmatismus begegnet: Die gewünschte Lösung des Problems wird bestimmt, die Durchführung angeordnet und das Ergebnis produziert.

## Procurement Management – Eine Fabrik "Made in Germany"

Wie wird sichergestellt, dass die vereinbarte Leistung am Ende erbracht, das vereinbarte Ergebnis geliefert wird? Diese Frage führt – unabhängig vom kulturellen Hintergrund – immer zu ausgiebigen Diskussionen. Als wir chinesische Projektleiter nach den größten Problembereichen bei der Projektabwicklung fragten, erhielten wir immer wieder als Antwort, dass es bei der Abnahme einer vertraglich vereinbarten Leistung oft zu Diskussionen darüber kommt, ob ein bestimmtes Leistungsmerkmal vertraglich vereinbart war oder nicht. Unsere chinesischen Gesprächspartner sahen das nicht als ein Problem schlechter Verhandlung, sondern vielmehr als eine Folge unvollständiger Kommunikation. Verträge scheinen also nicht den definitiven Charakter zu haben, den sie vielleicht in Deutschland haben. Sie werden als gute Ausgangsbasis für weitere Verhandlungen gesehen – so zumindest stellte es sich für uns mit unserer europäischen Sichtweise dar.

Deutsche Unternehmen haben sich damit arrangiert und ihr Verhalten entsprechend angepasst. Der Besuch eines deutschen Unternehmens, das seine Aktivitäten in China massiv ausbaut, machte dies deutlich: So wird eine hochmoderne Produktionsanlage in China "auf die grüne Wiese" gebaut, wie es bei neu erschlossenen Gewerbegebieten in Deutschland der Fall ist - allerdings mit dem Unterschied, dass die Anlagen auf 300.000 m<sup>2</sup> aufgebaut werden und ein sehr großes Ausbaupotential berücksichtigt werden musste. Da Vertragsvereinbarungen mit chinesischen Geschäftspartnern nicht immer verlässlich sind (z.B. im Hinblick auf den Liefertermin), wollte das deutsche Unternehmen den Bau der Anlage nicht aus der Hand geben. Die Anlagen wurden in Deutschland entwickelt, hergestellt, verpackt und auf die Reise geschickt, um in China "Made in Germany" zusammengebaut zu werden. Für die Montage sind deutsche Ingenieure eingesetzt, die chinesische Teams führen und das Land nach dem nötigen Skilltransfer wieder verlassen werden. Damit konnte die Abhängigkeit zu chinesischen Unternehmen an vielen Stellen aufgelöst werden und die Lead blieb beim deutschen Unternehmen. Der Bau der Anlagen in China wäre mit dem sehr großen Risiko verbunden gewesen, dass die Anlagen nicht entsprechend der deutschen Qualitätskriterien hergestellt worden wären. Man ist sich der Gefahr des Know-how-Transfers durch einen detaillierten Einblick in die Funkti-

onsweise der Anlagenteile sehr wohl bewusst und hat geeignete Maßnahmen aufgesetzt, die einem Verlust entgegenwirken sollen.

## Zusammenfassung

Die Ausführungen machen deutlich, dass Projekte in China mit abweichenden Rahmenbedingungen sowie einem abweichenden Verständnis der Methodik abgewickelt werden. Das PMBOK als Framework konnte in Teilen zugeordnet werden, viele kulturelle Informationen lassen sich jedoch nur sehr schwer einordnen. Für den Europäer ist die kulturelle Umstellung groß, allerdings sollte es mit den nötigen Soft-skills möglich sein, die Bedürfnisse eines chinesischen Teams zu erkennen und ihm die Steine aus dem Weg zu räumen, um Projekte erfolgreich zu liefern. Ein wohlgemeinter Rat, der uns immer wieder von Chinesen gegeben wurde war: "Nicht verbiegen lassen. Ein Westeuropäer bleibt ein Nicht-Chinese." Und dies wird auch von dem chinesischen Team so gelebt.

Von den gut gemeinten Ratschlägen sollten wir uns aber auch nicht blenden lassen und versuchen, eine "Versteher-Mentalität" einzunehmen. Es ist bestimmt hilfreich, Konfuzius gelesen, sich mit der Geschichte des Landes beschäftigt zu haben und Verständnis mitzubringen. Wenn es allerdings darum geht, Business zu betreiben, gelten in China ähnliche Regeln wie in anderen Ländern auch, und derjenige mit der besseren Taktik ist nun einmal der Erfolgreichere.

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).

### 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

#### Autor



**Dr. Andreas Stoffers**

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

Kontakt:

[andreas.stoffers@asean-bp.com](mailto:andreas.stoffers@asean-bp.com)

Mehr Informationen unter:

[projektmagazin.de/autoren](http://projektmagazin.de/autoren)

#### ähnliche Artikel

[Teamabstimmung, Meeting, Karaoke. Projektarbeit in Japan – die wichtigsten Verhaltensregeln](#)

[Verhandeln und Arbeiten in der Türkei – die wichtigsten Verhaltensregeln](#)

[Gründlichkeit versus Risikobereitschaft. So arbeiten Deutsche und Amerikaner erfolgreich zusammen](#)

[Projektarbeit in Rumänien – die wichtigsten Verhaltensregeln](#)

[Es muss nicht immer 100%ig sein. Projektarbeit mit Briten – die wichtigsten Kommunikations- und Verhaltensregeln](#)

#### sowie in den Rubriken:

[Internationale Projekte](#)

[Kommunikation](#)

[Interkulturelle / virtuelle Teams](#)

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 zurückzuhalten, 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) angedet, 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 Ein-

stellung 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 Vietname 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 unschätzbare 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