

# Erst beschnuppern, dann vertrauen, zuletzt verhandeln

Eine Ursache für Probleme bei Geschäftsführung und Rekrutierung in osteuropäischen Ländern ist die mangelnde Berücksichtigung kultureller Besonderheiten der Osteuropäer<sup>1</sup> – sie entscheiden mit Emotionen. Diese Ebene muss der Westeuropäer aber erst erkennen, ehe er durchstartet. Fingerspitzengefühl ist gefordert.



Foto: Franca Pedrazzetti

Vertrauliche Gespräche vor grossen Meetings lockern die Atmosphäre.

**«Manager können im Osten Europas eine Loyalität ernten, die wir im Westen kaum noch kennen»**

Sylvia Schroll-Machl

«Der Geschäftsführer eines österreichischen, mittelständischen Papierunternehmens nimmt sich jedes Jahr 14 Tage Zeit zum Eisfischen in Russland. Das ist nicht seine Lieblingsbeschäftigung im Urlaub, sondern Teil seiner Arbeit. Denn wer in Russland erfolgreich Geschäfte machen will, muss den Russen zeigen, dass er sich gerne in Russland aufhält, sich mit dem Land identifiziert und die Menschen kennen lernen will. Kaum hatte es dieser österreichische Geschäftsführer einmal versäumt, ganze 14 Tage zum Eisfischen zu weilen, sondern auf zehn Tage zu verkürzen, war sein Geschäft rückläufig», erzählt Sylvia Schroll-Machl, eine anerkannte Osteuropa-Expertin. Auch wer in Polen ein Geschäft aufbauen will, sollte dies mit Musse tun. Am ersten Tag sitzen sich die Geschäftspartner nicht gleich am Tisch gegenüber, sondern sie sitzen den ganzen Tag nebeneinander in einem Tourenbus durch Warschau oder laufen gemeinsam durch die Stadt. Man beschnuppert sich, spürt sich, bevor man über Zahlen redet. «In den osteuropäischen Ländern herrschten über Jahrhunderte das Zarentum und diverse Besatzungsmächte wie die Osmanen und Habsburger und später der Kom-

munismus. In diesen Regimen begegneten sich die Menschen zunächst mit einer gewissen Distanz aufgrund von gegenseitigem Misstrauen und Angst, die dann aber in festes Vertrauen übergingen, wenn man sich wohl gesonnen war», so Schroll-Machl, «diese Verhaltensweisen leben unterbewusst weiter.»

**Zeit ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor**, denn Vertrauen zu gewinnen, bedeutet eine anfängliche Angst abzubauen, die historische Wurzeln hat. Diese Angst ist das gemeinsame Motiv für acht typisch osteuropäische Verhaltensweisen und Muster, die in Verhandlungen zu Tage kommen:

- Die gegenseitige Persönlichkeitserfassung
- Improvisationsstärke
- Grosses Pflicht- und Verantwortungsgefühl gegenüber vertrauten Personen
- Multitasking-Fähigkeit
- Rolle und Struktur im Beruf ist mit persönlichen Interessen verbunden
- Diplomatischer Sprachstil
- Mangelndes Selbstbewusstsein, Minderwertigkeitskomplex
- Konfliktvermeidung

**Beispiel aus Tschechien:** Die Topmanager eines westeuropäischen Automobilherstellers mussten zu ihrer Verwunderung feststellen, dass die Topmanager ihrer tschechischen Unternehmung an gemeinsamen Videokonferenzen nie etwas sagten. Die Erklärung: Man spricht wichtige Entscheidungen vorher in der osteuropäischen Kultur von Angesicht zu Angesicht ab. Gedankenaustausch findet ebenfalls eher auf physischer One-to-One-Ebene statt. Mögliche Entscheidungsfehler oder fehlplatzierte Gedankengänge bleiben somit im engen Kreis – das Selbstbewusstsein wird nicht angekratzt, die persönlichen Interessen kommen unter vier Augen besser zum Zuge, Konflikte werden gemieden. Als Resultat musste der Automobilhersteller das Reisekostenbudget stark aufstocken sowie den Etat für «social events» erhöhen. Zudem mussten vierteljährliche Management-Meetings vor Ort eingeführt werden. Die Kosten sparende Videokonferenz wurde ersetzt durch hohe Investitionen in Geld und Zeit für den Beziehungsaufbau. «Mittelständische westliche Unternehmen schaffen dieses gegenseitige Vertrauen oft schneller, weil sie meist eher das Gefühl für das Zwischenmenschliche bewahrt haben als manches Grossunternehmen», behauptet Schroll-Machl. «Bei westeuropäischen KMU in Tschechien habe ich Fälle erlebt, wo die Tschechen begannen, konstruktive Kritik anzubringen. Dieses wünschenswerte Szenario passiert nur bei gegenseitigen Vertrauensverhältnissen.» Die Geschäftsleitung dieses KMU geht übrigens regelmässig auf Velo- und Skitouren mit der gesamten Belegschaft.

**Fürsorgepflicht des Mutterunternehmens** und die Pflicht zur Anteilnahme wie im patriarchalisch geführten Unternehmen sind die funktionierenden Führungsstile in Osteuropa. Denn es nützt nichts, Angst zu schüren mit strenger hierarchischer Leadership. Meetings brauchen oft informelle Vorbesprechungen mit den einzelnen Teilnehmern, um die Entscheidungen im grossen Treffen anzuwärmen. Der Westeuropäer mag dieses Vorgehen Lobbyismus nennen, für den Osteuropäer ist es der vertraute, persönliche, Vertrauen schaffende Kommunikationsstil. Und nach den grossen offiziellen Konferenzen setzen informelle Nachbesprechungen im kleinen Kreis die Beschlüsse lebensnah um. Das mag westeuropäischen Managern zu kompliziert erscheinen, hat aber eine nachhaltige Wirkung.

«**Kommen Sie als Manager** nicht immer mit einer festgesetzten Agenda vor Ort. Lassen Sie die Dinge öfter einfach auf sich zukommen und lassen Sie Ihren persönlichen Stil durchscheinen. Die Menschen wollen Ihre Authentizität spüren», rät die Osteuropa-Expertin. Im Gegenzug erntet der Manager eine Loyalität, die wir im Westen kaum noch kennen, wie im Fall einer deutsch-russischen Firma, deren Lieferanten blockierten, da die Banken in Russland nicht zahlten. Die russischen Mitarbeitenden offerierten dem deutschen Chef Geld von ihrem Privatkonto! Würde dieser Chef aus dem Westen diese private Leihgabe aus dem Osten nun aber nicht annehmen wollen, wäre dies ein starker Vertrauensbruch aus östlicher Sicht. Tatsächlich hatte er das Geld angenommen und inzwischen zurückgezahlt. Die Firma lebt weiter. Grosse Loyalität zeigt sich auch am Beispiel eines tschechischen Unternehmens, das dem Untergang geweiht war. Eine Managerin entschloss sich aufgrund der miserablen Finanzlage, die Firma komplett zu restrukturieren. Sie fragte die Belegschaft, ob sie zu ihrer neuen Unternehmung

## «Hat der Osteuropäer die Dringlichkeit erkannt, vergisst er Feiertage und Urlaub»

Sylvia Schroll-Machl

wecheln wollten – alle 120 Mitarbeitenden kamen zu ihr, was ein grosses Risiko für alle war. Der Improvisationsgeist siegte.

**Auch in Polen wird Improvisation** gross geschrieben, besonders bei der Prozessverbesserung in der Produktion. So würde der polnische Manager nicht akzeptieren, wenn der Schweizer Manager in Polen behauptet: «Die Prozess-Implantation funktioniert hier in Polen.» Der Pole sagt ganz einfach «Wir verbessern die Prozesse.» Schroll-Machl interpretiert dies mit «der Würde, als freier Mensch in Polen die Dinge so zu machen, wie er es will». Es braucht folglich grösste Überzeugungsarbeit, Projekte mit polnischem Management reibungslos und schnell durchzuführen. Schroll-Machl: «Ich habe zwei Polen miteinander reden hören, die sich wunderten, dass ein Schweizer Management gewisse Prozesse nur deswegen auf eine bestimmte Art durchziehen weil es so im Protokoll stand. Polen interpretieren die Westeuropäer somit als obrigkeitshörig.»

**Terminplanung und Zeitvorgaben:** Während einem Schweizer Management Einhaltung von Zeitvorgaben fast heilig sind, sagt osteuropäisches Management eher einfach «ja, ja» zu einem Termin, nur um den Schweizer zufrieden zu stellen und ihn zu beruhigen. Auch wenn der Osteuropäer die unterschiedliche Wertschätzung von Zeiteinhaltung erkannt hat, heisst das nicht, dass er auch wirklich an sie glaubt und sie tatsächlich befolgt. Zeitvorgaben werden eher mit emotionalen Begründungen eingehalten, die die Solidarität unter Managern unterstützen. «Legen Sie klar, weshalb das Einhalten des Termins so wichtig ist», rät Schroll-Machl, «und erklären Sie, dass Ihr Chef Sie unter Druck setzt. Differenzieren Sie die Wichtigkeit einiger Termine, sonst nimmt man Ihnen beim nächsten Mal den Zeitdruck nicht mehr ab.» Schweizer Chefs oder Kunden können manchmal dabei helfen, die Forderungen und Pläne der Schweizer nicht als autoritäre Willkür erscheinen zu lassen, wenn sie

in wichtigen Fällen selbst auftauchen und ihre Wünsche mit Nachdruck vertreten. Damit kann man Mitleid für die Schweizer Mitarbeitenden erzeugen, was wiederum zur Kooperation anregt. Jedoch macht die detaillierte Planerei des Westeuropäers den Projekten dann einen Strich durch die Rechnung, wenn es um mangelnde Flexibilität bei Urlaubstageplanung oder der Einhaltung von Feiertagen der Westler geht. Hat der Osteuropäer die Dringlichkeit erkannt, vergisst er Feiertage und Urlaub und verschiebt diese, bis das Projektziel erreicht ist, während der westliche Nachbar auf seine privaten Termine pocht.

**Konflikte am Arbeitsplatz** werden unter osteuropäischen Mitarbeitenden oft nicht direkt untereinander gelöst. Die streitenden Kollegen gehen lieber alle einzeln zum Chef und suchen die Lösung von oben. Diese Vorgehensweise ist eine aus der Sichtweise der Osteuropäer sichere Variante, die ein Aufheizen der Konflikte im Team unterbinden soll. «Teamentwicklung läuft ebenfalls zentral über die Führungskraft. Die Lösungen werden bei den Chefs gesucht, Verantwortungsdelegation wird dementsprechend wenig praktiziert», sagt die Expertin. Auch Abgänge finden beispielsweise in Ungarn anders statt. Mitarbeitende begründen ihre Kündigung oft mit der Behauptung, dass sie woanders mehr Lohn erhalten würden. «Das ist jedoch häufig nicht der wahre Grund», so Schroll-Machl, «aber es ist in ihren Augen der leichtere Weg, das Unternehmen zu verlassen. Oftmals gehen einer Kündigung keine Gespräche mit den HR-Leuten voraus, denn man meidet lange Diskussionen über Unzufriedenheiten und die Gründe dafür. Man traut dem Westeuropäer wenig Sensibilität zu und erlebt damit geringfügige Wertschätzung, vornehmlich des emotionalen Wohlbefindens. Somit agiert der Osteuropäer so zurückhaltend, dass er im Empfinden des Westeuropäers Schlag auf Fall geht. Findet der Westeuropäer zu einem späteren Zeitpunkt heraus, dass der Kündigungsgrund nicht ein höheres Lohnangebot war, sondern reine Unzufriedenheit, wertet er dieses Verhalten als «falsch» und hinterhältig. Der Osteuropäer will dem Westeuropäer im Grundsatz aber nur gefallen.

**Überkompensation**, dem westlichen Arbeitgeber zu gefallen und persönlich voranzukommen, manifestiert sich in anderen Fällen in einem «Show»-Programm, wenn es übermässig – und untypisch – durchgeplant wird. Man könnte daraus interpretieren, dass aus dem Konformismus, der in Osteuropa in den letzten Jahrhunderten durch Angst motiviert war, heute ein positiver Konformismus geworden ist, der auf Motivation aufbaut. CV

<sup>1</sup> In der allgemeinen Betrachtungsweise ist «Osteuropa» das orthodoxe Gebiet mit Russland und Teilen des Balkans. Polen, Tschechien und Ungarn gehören zwar kulturhistorisch gesehen zu «Westeuropa», in ihrer Selbstdefinition aber zu «Mitteleuropa». Zur sprachlichen Vereinfachung sprechen wir in diesem Artikel von «Osteuropa» und meinen damit die Staaten des ehemaligen Ostblocks.

### Die Gesprächspartnerin

Dr. **Sylvia Schroll-Machl** ist eine anerkannte Osteuropa-Expertin und unterstützt Unternehmen bei Fragen der Internationalisierung, insbesondere im Bereich Human Resources. Die Diplompsychologin arbeitet für mittelständische und Grossunternehmen sowie für Institutionen und Ministerien. Ausserdem ist sie in Forschungsprojekten zur Wirtschaftszusammenarbeit und als Dozentin für interkulturelle Kommunikation in diversen MBA-Studiengängen tätig.