

Eva T. Alshut / Juana Nespethal /
Alexander Thomas

Beruflich in Vietnam

Trainingsprogramm für Manager,
Fach- und Führungskräfte



HANDLUKSKOMPETENZ IM AUSLAND

Vandenhoeck & Ruprecht



Eva T. Alshut / Juana Nespethal / Alexander Thomas, Beruflich in Vietnam

Handlungskompetenz im Ausland

herausgegeben von
Alexander Thomas, Universität Regensburg

Vandenhoeck & Ruprecht

Eva T. Alshut / Juana Nespethal / Alexander Thomas, Beruflich in Vietnam

Eva T. Alshut
Juana Nespethal
Alexander Thomas

Beruflich in Vietnam

**Trainingsprogramm für Manager,
Fach- und Führungskräfte**

Mit einer Abbildung

Vandenhoeck & Ruprecht

Die 8 Cartoons hat Jörg Plannerer gezeichnet.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-525-49113-3

© 2007, Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG, Göttingen / www.v-r.de

Alle Rechte vorbehalten. Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages. Hinweis zu § 52a UrhG: Weder das Werk noch seine Teile dürfen ohne vorherige schriftliche Einwilligung des Verlages öffentlich zugänglich gemacht werden. Dies gilt auch bei einer entsprechenden Nutzung für Lehr- und Unterrichtszwecke. Printed in Germany.

Satz: Satzspiegel, Nörten-Hardenberg

Druck und Bindung: ⊕ Hubert & Co, Göttingen

Gedruckt auf alterungsbeständigem Papier.

■ Inhalt

Vorwort	7
Einführung in das Training	11
Themenbereich 1: Gruppenorientierung	21
Beispiel 1: Berichte	21
Beispiel 2: Verhandlung	25
Kulturelle Verankerung von »Gruppenorientierung«	28
Themenbereich 2: Familienorientierung	33
Beispiel 3: Vietnamesische Lebensgefährtin	33
Beispiel 4: Ostereier	36
Kulturelle Verankerung von »Familienorientierung«	39
Themenbereich 3: Hierarchie	45
Beispiel 5: Schimmelige Tische	45
Beispiel 6: Kopieren	48
Kulturelle Verankerung von »Hierarchie«	51
Themenbereich 4: Beziehungsorientierung (thiện cảm)	59
Beispiel 7: Unterschrift	59
Beispiel 8: Interna	62
Beispiel 9: Erster Auftrag	66
Kulturelle Verankerung von »Beziehungsorientierung«	70
Themenbereich 5: Öffentlichkeit des Privaten	75
Beispiel 10: Gekicher	75
Beispiel 11: Körperkontakt	78
Kulturelle Verankerung von »Öffentlichkeit des Privaten«	81
Themenbereich 6: Gesicht wahren	87
Beispiel 12: Lachen	87

Beispiel 13: Bitte um Kritik	91
Kulturelle Verankerung von »Gesicht wahren«	94
Themenbereich 7: Wohlstandsmanagement	99
Beispiel 14: Autokauf	99
Beispiel 15: Angebot	103
Beispiel 16: Autoanmeldung	106
Beispiel 17: Schuldfrage	109
Kulturelle Verankerung von »Wohlstandsmanagement«	112
Themenbereich 8: Indirekte Kommunikation	117
Beispiel 18: Kaufvertrag	117
Beispiel 19: Fußweg	121
Kulturelle Verankerung von »Indirekte Kommunikation«	124
Zusätzlicher Themenbereich: Aggression	129
Beispiel 20: Eskalation	129
Kurze Zusammenfassung	133
Zusammenhangsstruktur der Kulturstandards	136
Ratschläge zum Leben und Arbeiten in Vietnam	138
Literaturempfehlungen	143

■ Vorwort

Niemand hätte vermutet, dass nach dem verheerenden Vietnamkrieg, an dem die ganze Welt Anteil nahm, das Land so schnell wieder zu einem ernst zu nehmenden Wirtschaftsstandort aufsteigt. Fleiß und Ausdauer sind einige der Gründe für diesen Erfolg. Was die Wareneinfuhren betrifft, liegt Vietnam weltweit an 45. Stelle, gleichauf mit Israel und Australien, und bezüglich der Ausfuhren an 65. Stelle, vergleichbar mit Neuseeland, Nigeria und Argentinien.

Für Deutschland hat Vietnam einen besonderen Vorteil, da durch die politischen Verbindungen der DDR zu Vietnam viele Vietnamesen für längere Zeit in Deutschland waren, die somit deutsche Sprache beherrschen und wichtige persönliche Beziehungen besitzen, die sich heute positiv auf Geschäftskontakte auswirken.

Vietnam hat in den letzten zwei Jahrzehnten eine rasante wirtschaftliche Entwicklung vollzogen. Seit 1986 befindet sich die Wirtschaft Vietnams in einem Übergangsprozess von einer Plan- zu einer Marktwirtschaft mit »sozialistischer Orientierung«. Die Wirtschaftsstrategie der vietnamesischen Regierung ist seit dieser Zeit unter anderem durch folgende Punkte gekennzeichnet:

- politische und wirtschaftliche Öffnung des Landes, Entwicklung der Beziehungen zu den westlichen Industriestaaten;
- Dezentralisierung und Liberalisierung der Wirtschaft, Preisbildung durch den Markt;
- Anerkennung der Privatwirtschaft, Zulassung ausländischer Investoren;
- Aufhebung des staatlichen Außenhandelsmonopols, Lockerung der staatlichen Regulierungen bei Import und Export.

Diese schrittweise betriebene Erneuerungspolitik (»Doi Moi«) verbesserte die Beziehungen zwischen Deutschland und Vietnam kontinuierlich und gewann mit dem Vollzug der deutschen Einheit eine neue Qualität.

Mittlerweile ist Deutschland innerhalb der EU der größte Handelspartner Vietnams, wobei sich das Handelsvolumen seit 1996 fast verdreifacht hat. Aktuell sind ungefähr 240 deutsche Unternehmen und Organisationen in Vietnam vertreten. Zur günstigen Ausgangsposition der deutschen Wirtschaft tragen nicht zuletzt die zahlreichen vietnamesischen Fachkräfte, die in der früheren DDR studiert oder gearbeitet haben, und die langjährigen Kontakte zu ostdeutschen Unternehmen bei. Dieses Potenzial bildet eine einzigartige Brücke zwischen Vietnam und Deutschland, die für die Wirtschaftsbeziehungen und für die Kontakte deutscher Unternehmen genutzt werden kann. Auch von vietnamesischer Seite ist ein wirtschaftliches Engagement aus Deutschland erwünscht. So wurden und werden deutsche Unternehmen zum Beispiel bei der Vergabe von Großprojekten stärker berücksichtigt.

Diese wirtschaftliche Entwicklung führt dazu, dass immer mehr Deutsche beruflich in Vietnam tätig sind und Vietnamesen in Deutschland geschäftlich aktiv sind. Diesem Entwicklungsprozess steht aber ein Defizit an Kenntnissen deutscher Fach- und Führungskräfte über Vietnam, die vietnamesische Kultur und das, was davon im Geschäftsleben relevant wird, gegenüber. Eine kulturspezifische Vorbereitung auf das Leben und Arbeiten in Vietnam, eine Sensibilisierung für die Werte, Normen und Verhaltensweisen von Vietnamesen, besonders auch im Umgang mit Ausländern, sowohl im Geschäftsleben wie im Alltag, ist dringend geboten, wenn Missverständnisse, Kooperationsprobleme, Verärgerung, Stress und Belastungen vermieden werden sollen. Eine solche Vorbereitung erhöht die Erfolgchancen wirtschaftlicher Aktivitäten in Vietnam und das dauerhaft, denn Vietnamesen wünschen nichts mehr als langfristige, gute und verlässliche Partnerbeziehungen.

Das hier vorliegende Trainingsmaterial, entwickelt auf der Basis authentischer Erfahrungen deutscher Fach- und Führungskräfte im Umgang mit vietnamesischen Partnern, liefert die Grundlage

zum Aufbau der hierzu erforderlichen Handlungskompetenz. So kann im Selbststudium wie im Kontext von Gruppentrainings ein hoher Grad an Sensibilisierung für das eigenkulturelle Orientierungssystem und das fremdkulturelle vietnamesische Orientierungssystem entwickelt werden, interkulturelles Lernen in Gang kommen und kulturadäquates Verhalten erkannt und eingeübt werden.

Alexander Thomas

■ Einführung in das Training

Die zu beobachtende erstaunliche wirtschaftliche Entwicklung Vietnams führt dazu, dass eine zunehmend große Anzahl von Deutschen mit vietnamesischen Partnern als Kunden, Lieferanten oder Regierungsvertretern kooperiert. Das hat zur Folge, dass mehr Geschäftsreisen nach Vietnam unternommen werden und immer mehr Deutsche für einen – häufig begrenzten – Zeitraum dort leben.

Viele Entsandte sind sich der Notwendigkeit einer Vorbereitung von Auslandsentsendungen für sich und ihre mit ausreisenden Angehörigen nicht bewusst. Auftretende Schwierigkeiten haben ihre Ursache sehr häufig in kulturellen Unterschieden wie zum Beispiel einer anderen, zunächst ungewohnten Geschäftsmentalität oder einem anderen Führungs- und Kommunikationsstil.

Deutsche Fach- und Führungskräfte müssen der kulturellen Unterschiede beider Kulturen gewahr sein, damit Verhandlungen und Geschäftsbeziehungen nicht auf Grund von kulturellen Missverständnissen scheitern. Doch wie könnte man sich als Fach- und Führungskraft auf ein Leben und Arbeiten in Vietnam vorbereiten und die erforderliche interkulturelle Kompetenz erwerben? Eine Antwort auf diese Fragen gibt das vorliegende Buch, das auf die Zusammenarbeit mit vietnamesischen Partnern vorbereitet.

■ Was meint der Begriff »Kultur«?

Kulturelle Unterschiede bestehen nicht nur in von außen sichtbaren Unterschieden, wie sie beispielsweise bei Architektur und Essgewohnheiten vorliegen. Der Einfluss von Kultur geht viel weiter. Sie beeinflusst vor allem das Denken, Wahrnehmen, Wer-

ten und Handeln der Mitglieder eines Kulturraumes. In jeder Kultur haben sich bestimmte Strukturen, Regeln, Werte und Normen herausgebildet, die ein relativ reibungsloses Zusammenleben gewährleisten. Die Mitglieder einer Kultur orientieren sich in ihrem Verhalten an diesen bewährten Regeln.

Kultur kann daher als »Orientierungssystem« bezeichnet werden. Die Mitglieder der Kultur orientieren sich an den kulturellen Regeln und Erwartungen nicht nur, wenn sie ihre eigenen Ziele definieren und ihre eigenen Handlungen bewerten, sondern auch, wenn sie Erwartungen an das Verhalten ihres Gesprächspartners oder an eine Situation richten. Was in einer Situation als richtig und normal angesehen wird, stützt sich auf die Erfahrungen im eigenen Kulturkreis.

Regeln, Werte und Normen der eigenen Kultur werden von Kindesbeinen an erlernt und verinnerlicht und die Inhalte der eigenen kulturellen Prägung als selbstverständlich angenommen. So ist einem gar nicht mehr bewusst, was die eigene Kultur ausmacht und in wie weit sich das eigene Denken und eigene Verhaltensmuster von denen anderer kultureller Herkunft unterscheiden. In bestimmten Situationen scheint für uns ein bestimmtes Verhalten generell richtig zu sein, welches in einer anderen Kultur jedoch keineswegs als normal gilt.

Durch die einheitlichen Regeln in der eigenen Kultur wird das Verhalten anderer Personen des eigenen Kulturkreises vorhersehbar und verständlich. Zwar gibt es auch innerhalb einer Kultur Subkulturen, die in einigen Werten, Normen und Verhaltensregeln voneinander abweichen, aber wesentliche Grundzüge sind gleich, so dass die Verständigung für die meisten Mitglieder einer Kultur unproblematisch ist.

■ Was geschieht, wenn sich Mitglieder verschiedener Kulturen begegnen?

Wenn sich Mitglieder zweier Kulturen begegnen, treffen zwei kulturspezifische Orientierungssysteme aufeinander. Dabei geht zunächst jede Seite davon aus, dass ihr eigenes Orientierungssystem

das einzig gültige und »richtige« ist. Jeder Partner orientiert sich an den eigenen Werten und Normen. Bedingt durch Unterschiede in den beiden Orientierungssystemen wird möglicherweise ein Verhalten gezeigt, das in den Augen des fremdkulturellen Gesprächspartners als nicht erwartungsgemäß und völlig unangemessen bewertet werden kann. Auf diese Weise kann es zu Missverständnissen zwischen den Partnern kommen, die sich in Frustrationen oder Ärger manifestieren. Vor diesem Hintergrund kann es zu einem Abbruch des Kontaktes und der Beziehung kommen.

Erschwerend kommt hinzu, dass die meisten Menschen dazu neigen, die Ursache für Kommunikationsprobleme der Persönlichkeit ihres Gesprächspartners zu zuschreiben. So wird ein Gesprächspartner schnell als eigensinnig oder unkultiviert bezeichnet, wenn er in der Interaktion nicht erwartungsgemäß reagiert. Dass die Ursache für das Verhalten des Gesprächspartners andere, nämlich kulturelle, Unterschiede zur Grundlage hat, wird ebenso wenig wahrgenommen wie die Tatsache, dass das Verhalten des Gesprächspartners in seiner kulturellen Umgebung völlig logisch und normal ist.

Befindet sich eine Person für längere Zeit in einem fremden Kulturkreis, können Missverständnisse der beschriebenen Art wiederholt auftreten. Das führt bei vielen Entsandten zu Verunsicherung und Orientierungsverlust. Das eigene Orientierungssystem scheint angesichts der fremden Kultur nicht zu funktionieren, damit werden bisherige Selbstverständlichkeiten in Frage gestellt. Die Auswirkungen solcher Erlebnisse werden als »Kulturschock« bezeichnet. Ein Kulturschock kann sich im extremen Fall auch in psychosomatischen Beschwerden niederschlagen und zu einem Abbruch des Auslandsaufenthaltes führen. Um den Kulturschock abzuschwächen, ist es möglich, sich im Vorfeld des Auslandsaufenthaltes das eigene Orientierungssystem bewusst zu machen und das fremdkulturelle Orientierungssystem kennen zu lernen.

■ Das Grundkonzept des vorliegenden Trainingshandbuches

Das in diesem Buch präsentierte Training entspricht dem Format des »Culture Assimilator«, einer bestimmten Form eines interkulturellen Trainings. Es ist als Selbstlernmedium zur selbstständigen Bearbeitung konzipiert, bei der der Lernende das Lerntempo selbst bestimmen kann. Das Durcharbeiten des vorliegenden Buches ermöglicht eine effektive Vorbereitung auf das Arbeiten mit vietnamesischen Partnern. Der Lernende erwirbt anhand von Fallbeispielen nach und nach Wissen über die Art des Wahrnehmens, Denkens, Wertens und Handelns, das von den meisten Vietnamesen als selbstverständlich, typisch und verbindlich angesehen wird.

Das Trainingshandbuch basiert auf dem Kulturstandardkonzept (Thomas, 2003). Kulturstandards werden definiert als zentrale Merkmale eines kulturellen Orientierungssystems und beeinflussen das Wahrnehmen, Denken, Werten und Handeln der meisten Mitglieder einer Kultur. Individuelle Abweichungen von diesen Kulturstandards (der »Norm«) sind nicht selten, werden von der Gesellschaft aber nur bis zu einem gewissen Grad toleriert. Wie tolerant eine Gesellschaft auf Abweichungen reagiert, hängt einerseits von der generellen Toleranz der Gesellschaft und andererseits von der Bedeutung des Kulturstandards ab.

Die Beschreibung einer Kultur anhand von Kulturstandards führt notwendigerweise zu einer Vereinfachung der Komplexität dieser Kultur, weil nicht *jedes* fremdkulturelle Verhalten erwähnt und erklärt wird. Allerdings wird auf diese Weise ein übersichtlicher Zugang zu einer fremden Kultur ermöglicht, der allerdings auf die Sichtweise deutscher Fach- und Führungskräfte begrenzt ist.

■ Wie ist das Trainingsmaterial entstanden?

Die Fallbeispiele für das vorliegende Buch wurden aus Interviews mit deutschen Fach- und Führungskräften gewonnen, die aus beruflichen Gründen schon seit Jahren in Vietnam leben und arbei-

ten. Die Interviewpartner wurden zu ihren erlebten Episoden mit vietnamesischen Personen befragt, in denen ihnen das Verhalten ihres vietnamesischen Gesprächspartners überraschend, unerwartet oder unverständlich erschien. Die Episoden wurden also nicht konstruiert, sondern sind real erlebte Vorfälle. Die Namen der handelnden Personen sind ausgedacht.

Aus dem gewonnenen Erfahrungsmaterial wurden mit Hilfe der Erklärungen deutscher und vietnamesischer Experten acht Kulturstandards generiert. Die Experten zeichneten sich dadurch aus, dass sie sich wissenschaftlich mit dem deutsch-vietnamesischen Kulturvergleich befassten und/oder in beiden Ländern längere Zeit gelebt und gearbeitet haben.

■ Welche Ziele sollen durch das Training erreicht werden?

Das hier vorliegende Buch soll Deutsche auf mögliche kulturell bedingte Missverständnisse in Vietnam vorbereiten. Anhand der Fallbeispiele lernt der Leser Begegnungssituationen aus der vietnamesischen Perspektive zu betrachten und sich das deutsche Orientierungssystem bewusst zu machen. Der Leser erhält Lösungshinweise für interkulturelle Problemsituationen und erweitert damit sein Handlungswissen. Er kann durch die Bearbeitung der Fallbeispiele eigene ähnliche Erfahrungen bei der Zusammenarbeit mit Vietnamesen besser verstehen und zukünftige neue Erfahrungen leichter einordnen.

Die Bearbeitung des Trainingshandbuchs verkürzt und erleichtert so die Eingewöhnungsphase im Land. Sie kann einem Kulturschock vorbeugen oder ihn abschwächen und effizientes Handeln in der fremden Kultur ermöglichen.

Ein weiteres Ziel des Trainings ist, eine wertschätzende Haltung des Lesers gegenüber der vietnamesischen Kultur zu unterstützen. Es gibt keine »besseren« oder »schlechteren« kulturellen Elemente. Jede Kultur hat sich an ihre eigenen Umwelt- und Gesellschaftsbedingungen erfolgreich angepasst.

■ Wie ist das Training aufgebaut?

Das Trainingshandbuch besteht aus acht Abschnitten, in denen jeweils ein Kulturstandard dargestellt wird. Die Trainingseinheiten bauen aufeinander auf, so dass bereits Erlerntes in den nachfolgenden Abschnitten angewendet werden kann. Jeder Trainingsabschnitt besteht aus zwei oder mehreren kritischen Begegnungssituationen zwischen Deutschen und Vietnamesen. Am Ende des jeweiligen Trainingsabschnitts wird der Kulturstandard beschrieben, der den geschilderten Situationen zu Grunde liegt. Das Training enthält insgesamt zwanzig Situationen. Nach der letzten Trainingseinheit werden die beschriebenen Kulturstandards kurz wiederholt und ihre Zusammenhangsstruktur dargestellt.

Die letzte Situation (»Eskalation«) ist keinem Kulturstandard zugeordnet. Diese Situation wurde dennoch in das Training aufgenommen, da sie, in ähnlicher Form, von fast allen Interviewpartnern als auffällig beschrieben wurde.

Den Abschluss des Buches bilden allgemeine Ratschläge zum Leben und Arbeiten in Vietnam, Zitate deutscher Entsandter in Vietnam und Hinweise zu weiterführender Literatur.

■ Wie ist das Trainingsmaterial zu bearbeiten?

1. Beginnen Sie mit dem ersten Trainingsabschnitt und lesen Sie sich die erste Situation aufmerksam durch. Überlegen Sie, wie Sie sich selbst die Situation erklären.
2. Wenn Sie für sich eine Erklärung gefunden haben, lesen Sie als nächstes die vier Antwortalternativen durch. Überlegen Sie bei jeder Alternative, wie gut sie Ihrer Meinung nach die Situation erklärt. Kreuzen Sie entsprechend auf der Skala unter der Antwortalternative an, wie zutreffend Sie die Antwort finden. Manchmal gibt es mehrere partiell zutreffende Erklärungen für eine Situation.
3. Blättern Sie nun weiter zu den Erläuterungen. Die Erläuterungen geben Ihnen eine Rückmeldung zu jeder Antwortalternative. Vergleichen Sie, ob Ihre Einschätzung mit den Antworten

aus vietnamesischer Sicht übereinstimmt. Einige Antwortalternativen erklären die Situation nur mehr oder weniger zutreffend, es wird aber bei jeder Situation mindestens eine Antwortalternative geben, die das Verhalten aus vietnamesischer Sicht am besten erklärt.

4. Nachdem Sie die Situation bearbeitet haben, erhalten Sie einen Vorschlag oder eine Lösungsstrategie, wie Sie sich in ähnlichen Situationen verhalten könnten. Diese Vorschläge sollen Ihnen als Anregung dienen, selbst einen Lösungsweg zu finden und sind keine strikten Verhaltensrichtlinien.
5. Bearbeiten Sie in der beschriebenen Weise alle Situationen eines Trainingsabschnitts der Reihe nach. Am Ende des Trainingsabschnitts wird der Kulturstandard erklärt, der den Situationen zu Grunde liegt, und seine kulturhistorischen Hintergründe erläutert. Gehen Sie dann zum nächsten Trainingsabschnitt über, der ebenfalls mit einem Fallbeispiel beginnt.

Um den größtmöglichen Nutzen aus dem Buch zu ziehen, sollten Sie die einzelnen Trainingsabschnitte nacheinander und vollständig bearbeiten, da die Trainingsbausteine aufeinander aufbauen.

Sollten Sie als interkultureller Trainer tätig sein, können Sie das Trainingsprogramm auch im Rahmen eines Gruppentrainings einsetzen und verschiedene Aspekte der Fallbeispiele in Rollenspielen darstellen lassen. Im Rollenspiel fällt es den Teilnehmern leichter, sich in die Situationen hineinzusetzen und die Erfahrungen, Gedanken und Gefühle können hinterher mit der Gruppe und dem Trainer besprochen werden.

■ Was ist bei den Fallbeispielen im Training zu beachten?

Da in diesem Handbuch überraschende und den Erwartungen widersprechende Begegnungen geschildert werden, kann der Eindruck entstehen, das Leben und Arbeiten in Vietnam sei in erster Linie problematisch. Dem ist natürlich nicht so! Trainingsbedarf besteht jedoch überwiegend für schwierige Situationen. Situationen, die »glatt laufen«, werden als selbstverständlich hin-

genommen und benötigen keiner weiteren Bemühung und Vorbereitung.

Die Fallbeispiele im Training stellen einen typischen und zum Kulturverständnis wichtigen Teilausschnitt des Lebens der Vietnamesen dar. Es ist aber zu beachten, dass die beschriebenen vietnamesischen Denk- und Verhaltensmuster (Kulturstandards) nur aus Sicht deutscher Fach- und Führungskräfte als *typische* Muster erlebt werden. Keineswegs wird auf diese Weise das *gesamte Spektrum* vietnamesischen Verhaltens abgebildet.

Wir wünschen Ihnen mit dem Vorbereitungstraining viel Spaß und viel Erfolg bei der Zusammenarbeit mit Ihren vietnamesischen Geschäftspartnern und Kollegen!



■ Themenbereich 1: Gruppenorientierung

■ Beispiel 1: Berichte

■ Situation

Herr Grafe arbeitet seit kurzem im Management einer deutschen Firmenniederlassung in Vietnam. Ihm sind mehrere vietnamesische Abteilungsleiter unterstellt. Er fordert Zustandsberichte über die Geschäftsaktivitäten von jeder Abteilung ein. Zunächst bittet er per E-Mail freundlich um die Berichte. Als eine Woche später noch kein Bericht bei ihm angekommen ist, ruft er jeden Abteilungsleiter an und fragt persönlich nach. Nach wie vor erhält er, trotz Zusagen, keine Berichte. Er schreibt weitere E-Mails, in denen er auf die Wichtigkeit der Berichte hinweist. Als immer noch Berichte fehlen, setzt er in einer letzten E-Mail ein Zeitlimit für die Abgabe und sendet für alle sichtbar eine Kopie der Aufforderung an den deutschen Direktor der Firma. Einige Zeit später fehlen immer noch Berichte von zwei vietnamesischen Abteilungsleitern. Herr Grafe versteht nicht, warum die vietnamesischen Mitarbeiter ihm die angeforderten Berichte nicht zusenden.

Warum sind so viele Nachfragen nötig, bis die Berichte eintreffen?

- Lesen Sie nun die Antwortalternativen nacheinander durch.
- Bestimmen Sie den Erklärungswert jeder Antwortalternative für die gegebene Situation und kreuzen Sie ihn auf der darunter befindlichen Skala an. Es ist möglich, dass mehrere Antwortalternativen den gleichen Erklärungswert besitzen.

■ Deutungen

- a) Die Informationen werden bewusst zurückgehalten. Die vietnamesischen Mitarbeiter wollen den fremden Ausländer nicht teilhaben lassen.



- b) Die vietnamesischen Mitarbeiter möchten sehen, wie weit sie bei ihrem neuen Chef gehen können. Indem sie seiner Anweisung nicht Folge leisten, testen sie ihn. Sie wollen wissen, wie er reagiert.



- c) Die Mitarbeiter wissen nicht, wie sie die Berichte schreiben sollen. Aus Scham wollen sie ihre Unwissenheit jedoch nicht zugeben.



- d) Bevor sie öffentlich reagieren, wollen sich die Vietnamesen zunächst untereinander absprechen. Kein Vietnameser will etwas in den Bericht schreiben, was den anderen vietnamesischen Kollegen nicht gefallen könnte.



- Versuchen Sie, Ihre Einstufung jeder Antwortalternative zu begründen. Halten Sie die Begründung in schriftlicher Form stichpunktartig fest.
- Lesen Sie nun die Erläuterungen zu jeder Antwortalternative durch und vergleichen diese mit Ihren eigenen Begründungen.

■ Bedeutungen

Erläuterung zu a):

Ressentiments gegenüber Ausländern sind ein unwahrscheinliches Motiv für das zögerliche Verhalten, schließlich handelt es sich bei dem Ausländer um den eigenen Vorgesetzten. Boykotte dieser Art sind höchst ungewöhnlich. Die Antworterklärung trifft nicht zu.

Erläuterung zu b):

Prinzipiell ist es möglich, dass der neue ausländische Chef zunächst beäugt wird und der Wunsch besteht herauszufinden, mit wem man es zu tun hat. Dazu können vietnamesische Mitarbeiter die Grenzen des neuen Vorgesetzten austesten wollen. Aber den Kern des Verhaltens trifft eine andere Antwort besser.

Erläuterung zu c):

Tatsächlich kann es den Fall geben, dass vietnamesische Mitarbeiter nicht wissen, welche Ansprüche an einen Bericht der ausländische Vorgesetzte stellt. Ist dies der Fall, neigen Vietnamesen in vielen Fällen eher dazu, nicht auf die Anfrage zu reagieren. Es ist eher unwahrscheinlich, dass Vietnamesen nachfragen. Dennoch gibt es eine andere Antwort, die das Verhalten noch besser erklärt.

Erläuterung zu d):

Vietnamesen orientieren sich in der Regel bei öffentlichen Meinungsäußerungen an ihrer Bezugsgruppe. Demnach wird abgewartet, bis andere Gruppenmitglieder sich informell dazu äußern. In diesem informellen Rahmen wird dann eine gemeinsame Entscheidung über den Umgang mit den Berichten getroffen. Keiner der vietnamesischen Mitarbeiter möchte in seinem Bericht etwas schreiben, was ihn unangenehm hervorheben könnte oder womit er einen Fehler zugibt.

■ Lösungsstrategie

Vietnamesen berücksichtigen in ihrem Denken die Gruppe oder das Kollektiv in dem sie sich bewegen. Individualistisches Verhalten wird als unangemessen und unverschämt angesehen. Die kollektive Harmonie ist ein wichtiges Gut. Die soziale Umgebung spielt eine wichtigere Rolle als in Deutschland; so wird von vietnamesischer Seite stärker berücksichtigt, wer durch das eigene Verhalten möglicherweise betroffen ist.

Um diese Gruppenorientierung der vietnamesischen Mitarbeiter zu umgehen, ist es im letzten Schritt wohl notwendig von der Forderung nach Berichten abzusehen und sich vor Ort ein eigenes Bild zu machen. Dabei wäre es sinnvoll, mit dem einzelnen Mitarbeiter allein zu sprechen, um über einen längeren Zeitraum einen persönlichen, vertrauensvollen Kontakt herzustellen. Sinnvoll ist es außerdem den Mitarbeitern die Gelegenheit zu gemeinsamen informellen Treffen zu geben, zum Beispiel einem gemeinsamen Essen. Auf dieser Basis werden die Vietnamesen den Deutschen am ehesten an relevanten Informationen teilhaben lassen.

Für Deutschland – wie auch für die meisten anderen westlichen Länder – ist im Gegensatz zu Vietnam eine Individualismus-Orientierung charakteristisch. Diese drückt sich in einer relativen Unabhängigkeit einer Person von Gruppen, Organisationen oder anderen Kollektiven aus. Die Bedeutsamkeit des Einzelmenschen und seiner individuellen Meinung wird betont. So wird in der Regel schon früh in der Kindererziehung Wert auf Kritik- und Urteilsfähigkeit gelegt. Selbstverwirklichung ist ein zentrales Erziehungsziel. Demnach ist es in Deutschland üblich, das individuelle Erleben von Zuständen offen und möglichst unabhängig von anderen auszudrücken. Öffentliche Berichte, die klar einer einzelnen Person zu zuordnen sind, werden vor diesem Hintergrund als Selbstverständlichkeit angesehen. Vergessen Sie nicht, dass dies jedoch nicht etwa »natürlich« ist, sondern auf die spezifische westliche Sozialisation zurückzuführen ist.

■ Beispiel 2: Verhandlung

■ Situation

Herr Hinkelmann ist Leiter einer Beratungsfirma in Ho Chi Minh Stadt. Er stellt einem vietnamesischen Direktor eines Unternehmens ein Beratungsangebot vor. Dem Direktor gefällt das Angebot. Nach dem Gespräch sendet Herr Hinkelmann dem Direktor das Angebot schriftlich zu, um verbindlicher zu werden und damit auf einen erhofften Vertragsabschluss zu deuten. Daraufhin meldet sich der vietnamesische Direktor mehrere Wochen nicht. Herr Hinkelmann ruft ihn an. Der Direktor bittet um ein weiteres Meeting. Es dauert zwei Wochen, bis das Treffen zustande kommt. Bei diesem Meeting ist eine zweite Person anwesend. Herr Hinkelmann legt das Angebot noch einmal dar. Die Vietnamesen wollen nun noch eine dritte Person hinzuziehen. Herr Hinkelmann ist irritiert. Er findet ein weiteres Treffen unnötig. Es belastet ihn, so lange auf eine Entscheidung warten zu müssen.

Warum muss Herr Hinkelmann so lange auf eine Entscheidung über die Auftragsvergabe warten?

- Lesen Sie nun die Antwortalternativen nacheinander durch.
- Bestimmen Sie den Erklärungswert jeder Antwortalternative für die gegebene Situation und kreuzen Sie ihn auf der darunter befindlichen Skala an. Es ist möglich, dass mehrere Antwortalternativen den gleichen Erklärungswert besitzen.

■ Deutungen

- a) In Vietnam ist es wichtig, eine persönliche Geschäftsbeziehung zu pflegen. Die Vietnamesen wollen Herrn Hinkelmann erst einmal besser kennen lernen, um eine vertrauliche Beziehung aufzubauen.

