



Wo Manager anders ´ticken´!

Die wichtigsten Verhaltensunterschiede zwischen Ost und West

Das Wissen um die Mentalitätsunterschiede zwischen Ost- und Westeuropäern
ist die Basis für ein besseres gegenseitiges Verstehen!

« Der **Kleine** unter den Großen »



Dr. BERNDT & PARTNER GmbH - Ihre erste Adresse für Osteuropa



Beziehungs- statt Sachorientierung – der kulturelle Hauptunterschied zwischen Ost und West

Haben Sie sich auch schon gefragt, warum Ihre Manager im Osten ein bestimmtes Verhalten an den Tag legen, das häufig so ganz und gar nicht in die Ihnen bekannten, westlichen Verhaltensmuster passt?



Wo Sie doch nichts unversucht gelassen haben, um Ihren osteuropäischen Führungskräften westliches Management-Know-how und westliche Managementkultur zu vermitteln. Und Sie haben viel Energie dar-

auf verwandt, es ihnen auch praktisch vorzuleben. Doch immer wieder müssen Sie feststellen, dass die Dinge anders laufen, als von Ihnen erwartet.

Möchten Sie wissen, woran das liegen kann?

In unserer 30-jährigen Beratungspraxis als Executive Search Spezialisten für die osteuropäischen Märkte konnten wir immer wieder feststellen:

Der Dreh- und Angelpunkt für ein besseres Verständnis der speziellen Befindlichkeiten osteuropäischer Führungskräfte ist das Wissen um die vielfältigen Unterschiede in den Mentalitäten!

Die Kenntnis und Akzeptanz der kulturellen Unterschiede ist in fast allen Fällen der entscheidende Schlüssel für ein produktives und spannungsfreies Miteinander des deutschen Managements und der Manager in den osteuropäischen Tochtergesellschaften. Dabei gilt es ganz bewusst einigen Fragen besondere Aufmerksamkeit zu schenken:

- » Was zeichnet die osteuropäische Manager-Mentalität gegenüber der deutschen aus?
- » In welchen Verhaltensmustern unterscheiden sich die osteuropäischen Manager erheblich von denen ihrer westeuropäischen Kollegen?
- » Worauf sollten Sie besonders achten?
- » Welche Praktiken finden im Osten nur wenig Gegenliebe?

”

**Besseres gegenseitiges Verstehen
erleichtert das Zusammenkommen**

”

Manchmal sind es – aus Ihrer Sicht – nur Kleinigkeiten, die eine ungeahnte Wirkung entfalten. Mit dem Wissen um die Ursachen und Hintergründe lassen sich viele dieser Stolpersteine leichter umgehen!

In den 30 Jahren unserer Tätigkeit in den osteuropäischen Ländern haben wir auch deren Menschen näher kennengelernt. Deshalb kennen wir die richtigen Antworten auf viele dieser Fragen.

Nachfolgend haben wir Ihnen die wichtigsten Mentalitätsunterschiede zusammengefasst: zum Führungsstil, zur Meetingkultur, zum Arbeitsklima, zur Entscheidungsfindung, sowie zur Arbeitsweise und -organisation.



Was im Osten bevorzugt wird!

Was es besser zu vermeiden gilt!

Arbeitsweise und -organisation

- Unkonventionelle, kreative Herangehensweise bei der Lösung von Aufgaben.
 - Improvisation!!! wird groß geschrieben und positiv bewertet; nur das Ergebnis muss stimmen.
 - Spontane Entscheidungen; es gibt nicht nur einen und keinen besten Weg, um ein Ziel zu erreichen.
 - Der Weg zum Ergebnis ist „nicht so wichtig“; ein Hinterfragen des Weges gilt deshalb als Kontrolle.
 - Kreatives Chaos; mehrere Projekte gleichzeitig zu bearbeiten gilt als Stärke; deshalb hilft es klare Prioritäten zu setzen.
 - Pläne, auch Zeitpläne!!! taugen maximal als grobe Orientierung und werden eher als einschränkend empfunden; deren Umgehen gilt als Stärke.
Strukturen sind wichtig, jedoch auch Handlungsfreiheit; osteuropäische Manager brauchen Gestaltungsspielraum und immer auch Handlungsalternativen.
- Detail- und Regelverbissenheit; Vorschriften und Regeln dienen lediglich zur Orientierung!
 - Pläne, Regeln, Normen und Vorschriften zum „Maß der Dinge“ erklären.
 - Zu starre Vorgaben machen; denn sie bremsen nach Ansicht der lokalen Manager die Kreativität.
 - Manager nicht am Gestalten teilhaben lassen und ihnen keine Freiräume einräumen.



- Ein Zuviel an Kontrolle!

Entscheidungen

- Werden eher aus dem Bauch, als rational getroffen.
 - Der osteuropäische Manager legt sich nicht so gerne fest; ein kleines Hintertürchen sollte offen bleiben.
- Entscheidungen gegen das Gefühl treffen zu müssen.



Was im Osten bevorzugt wird!

Was es besser zu vermeiden gilt!

Meetingkultur

- Beliebt ist ein Small talk, gewürzt mit persönlichen Anekdoten, bevor es zur Sache geht.
- Protokolle sind überflüssig, denn das mündliche Wort ist bindend.
- Präsentationen enthalten wenig Zahlen und Fakten.
- Problemdiskussion in Meetings führen.
- Entscheidungen in Meetings erwarten, wenn diese nicht im Vorfeld in informellen Gesprächen vorbereitet worden sind.

Arbeitsklima

- Ein gutes Klima ist genauso wichtig wie die fachliche Kompetenz, um in Osteuropa zum Erfolg zu kommen, d.h. der Manager des deutschen Mutterhauses sollte sich die Zeit nehmen, um ein gutes Verhältnis aufzubauen (auch außerhalb des geschäftlichen Umfelds).
- Harmonische Beziehungen sind ein starker Erfolgsfaktor.
- Distanzierte, nur an Fakten und auf Ziele orientierte Führung, ohne Aufbau zwischenmenschlicher Beziehungen.
- Spannungen im Arbeitsumfeld werden nur schwer ertragen; hieraus resultiert ein gewisser „Zwang zum Entgegenkommen“ gegenüber Mitarbeitern.

Führungsstil

*Weitergabe von
Informationen*

- Persönlicher Kontakt ist wichtig; so wird ein Telefonat anstelle einer E-Mail klar bevorzugt.
- Schriftliche Vorgaben, ohne diese persönlich zu erläutern und sich dafür ausreichend Zeit zu nehmen.
- Konfrontative Kommunikation im „Klartext“.



- Unangenehme Nachrichten gut „verpacken“, um ihnen die Schärfe zu nehmen; osteuropäische Manager sind es gewohnt auch „zwischen den Zeilen“ zu lesen. Gleiches erwarten sie auch von ihren deutschen Führungskräften!



Was im Osten bevorzugt wird!

Was es besser zu vermeiden gilt!

Auftreten der Führungskraft

- Eine „freundliche Bitte“ anstelle von Aufforderungen verwenden.
- Aufforderungen und Anweisungen im „Befehlstone“ formulieren.
- Anweisungen eher „weich“, aber dennoch verständlich formulieren.
- Autoritäres, besserwisserisches Auftreten bewirkt Verschlossenheit und Verweigerung.
- Gutes Maß zwischen Autorität und Bescheidenheit finden.

Gesprächsführung

- Eine „Holschuld“ wird erwartet! d.h. der osteuropäische Manager wird nicht über Probleme sprechen, wenn Sie ihn nicht danach fragen.
- Eine Gesprächsführung, die nur von Rationalität und Sachlichkeit gekennzeichnet ist; ohne Small talk sofort auf den Punkt kommen.
- Darf durchaus emotional sein, dies wird nicht als ein Zeichen von Schwäche gesehen; Rücksicht und Feinfühligkeit werden erwartet.
- Nicht über Privates zu sprechen; eine gute Führungskraft interessiert sich auch für die privaten Anliegen und die Sorgen und Nöte ihrer Mitarbeiter.
- Small talk!!! ist im Osten keine Zeitverschwendung; persönliche Anekdoten sind ein Türöffner.
- Nur die fachliche Leistung in den Mittelpunkt der Bewertung stellen; stattdessen muss die Person als Ganzes berücksichtigt werden.
- Der Mitarbeiter muss sich im Gespräch wohlfühlen; ein familiär geprägter Umgang kommt gut an.
- Feedback und ein klares Eintreten der Mitarbeiter für ihre eigenen Interessen erwarten, denn das ist im Osten nicht immer üblich.



- Sich nicht an mündliche Zusagen halten; auch wenn das geschäftlich bedingt sein sollte.
- Mündliche Vereinbarungen und Zusagen sind bindend.
- Probleme in Meetings diskutieren; diese sollten besser inoffiziell und unter vier Augen angesprochen werden.
- Wichtige Entscheidungen in informellen Gesprächen gut vorbereiten und dabei Probleme ausräumen.



Was im Osten bevorzugt wird!

Was es besser zu vermeiden gilt!

Konfliktvermeidung

- Entscheidungen über informelle Netzwerke vorbereiten; Zustimmung vor dem offiziellen Termin einholen.



- Kritik und negative Informationen nicht klar ansprechen, sondern besser geschickt verpacken (gilt für beide Seiten).

Bewertung von Mitarbeitern

- Die Person als Ganzes in den Mittelpunkt stellen; nicht nur die fachliche Leistung.
- Privates unbedingt mit einbeziehen; es gilt die verbreitete Auffassung: Man kann einen Menschen nur beurteilen, wenn man auch seine private Seite kennt! Ein Mensch, den man privat nicht kennt, wird als unnahbar empfunden und man kann mit ihm nicht gut zusammenarbeiten.

Motivation

- Begeisterung für eine Aufgabe wird vor allem dann entwickelt, wenn die umzusetzenden, neuen Ideen, als die eigenen empfunden werden.
- Private Sicherheit, privates Glück sowie der Erhalt des Lebensstandards für die ganze Familie stehen meist an erster Stelle. Das Wohl und die Interessen der Familie haben Priorität vor der beruflichen Entwicklung.

- Direkte Konfrontation und schonungslose, offene Aussprachen; Streitkultur gilt als unhöflich.

- Gegensätzliche Positionen als solche stehen lassen, denn es gilt der Grundsatz „Konsens oder Gegner“; ihre lokale Führungskraft wird deshalb eine andere Position meist gar nicht erst formulieren.

- Direktheit; sie wirkt beleidigend.
- Leistung als alleiniges Beurteilungskriterium.

- Leistung zum Maß der Dinge erklären, denn die Wertschätzung für eine Person definiert sich nicht nur über die Leistung, sondern vor allem über die Person.

- Zu beachten gilt, dass sich das Pflichtgefühl und die Einsatzbereitschaft des Einzelnen aus der Wertschätzung für seine Person entwickelt!



Verallgemeinert man die aufgeführten Besonderheiten in der Mentalität osteuropäischer Manager, dann lässt sich zur osteuropäischen „Beziehungskultur“ Folgendes zusammenfassen:



- » **Privates macht menschlich und ist sehr wichtig für den Geschäftserfolg!**
- » **Schwächen offenbaren und Selbstironie zeigen werden als Stärken gewertet!**
- » **Nur über die Beziehungsebene wird die Basis für die Sachebene aufgebaut!**

Vielleicht haben Sie beim Lesen schon Antworten auf Ihre Fragen finden können. Wir würden uns freuen, wenn die hier zusammengetragenen Erkenntnisse zu den Mentalitätsunterschieden zwischen Ost und West es Ihnen künftig erleichtern würden, die Verhaltensweisen ihrer osteuropäischen Manager besser zu verstehen und entsprechend darauf reagieren zu können.

Haben Sie noch weitere Fragen? Dann können Sie uns hierzu gerne ansprechen - wir freuen uns darauf!

Dr. Rainer Berndt



Unsere Kontaktdaten

Dr. Berndt & Partner GmbH
Executive Search Eastern Europe
RhinCenter · Rhinstr. 137A
10315 Berlin

Telefon: 030 5499 5311
Telefax: 030 5499 5313

office@drberndt.de
www.drberndt.de

Amtsgericht Berlin-Charlottenburg HRB 48435
Geschäftsführer: Dr. Rainer Berndt