

Vorsicht, Falle!



Wer auch im Ausland erfolgreiche Geschäfte abschließen oder internationale Niederlassungen eröffnen möchte, muss eine ganze Reihe von Spielregeln beachten. Dies gilt nicht nur für die allgemeinen Regeln des Miteinanders. Auch die Arbeitsumgebung und die Büroform sind Aspekte, die es zu beachten gilt.

Auf die Veränderung ihrer Arbeitsumgebung können Mitarbeiter sehr empfindlich reagieren – vor allem wenn dabei tief in der Kultur verankerte Regeln gebrochen werden oder die neue Einrichtung nicht zu den eingespielten Arbeitsweisen passt. Der eine braucht Raum für sich und arbeitet eher selbstständig, der andere ist gemeinschaftlich orientiert und empfindet es als unhöflich, sich abzusondern. Dies sind keineswegs nur individuelle Vorlieben, sondern in der jeweiligen Landeskultur begründete Verhaltensweisen. Bleiben diese unberücksichtigt, kann es zu empfindlichen Störungen der Arbeitsatmosphäre kommen, die im schlimmsten Fall mit einer Abwanderung der Mitarbeiter bestraft wird.

Die kulturellen Unterschiede der Mitarbeiter verschiedener Länder untersuchte der Anthropologe Geert Hofstede bereits in den siebziger Jahren. Seine Forschung ist bis heute Grundlage für das Verständnis fremder Arbeitskulturen. Unberücksichtigt ließ Hofstede allerdings den Einfluss der kulturellen Eigenarten auf die Arbeitsumgebung. Diese Lücke zu schließen, hat sich der Büromöbelhersteller Steelcase mit der Studie „Der Büro-Code“ vorgenommen. Diese betrachtet die Arbeitskultur und die Gestaltung der Arbeitsplätze in sechs europäischen Ländern: Großbritannien, Niederlande, Deutschland, Frankreich, Italien und Spanien. „Diese Vielfalt gilt es, in effektive Arbeit umzusetzen – auch und gerade eine multikulturelle Mitarbeiterschaft sollte langfristig ans Unternehmen gebunden werden“, erläutert „Der Büro-Code“.

Die Mitarbeiter ans Unternehmen binden – in Zeiten eines wachsenden Fachkräftemangels und angesichts des demografischen Wandels eine ökonomische Notwendigkeit, die in vielen Ländern schon angekommen ist. In anderen jedoch – beispielsweise in Großbritannien – setzt sich diese Erkenntnis nur langsam durch. Britische Mitarbeiter haben eine vergleichsweise geringe Bindung an ihr Unternehmen. Firmenwechsel sind daher sehr häufig.

BITTE MEHR LICHT!

Ob dies damit zusammenhängt, dass britische Büros eher karg eingerichtet sind? Was hierzulande undenkbar ist, ist dort die Regel: Mitarbeiter haben kein Recht auf ein Fenster im Büro. Inzwischen lässt sich jedoch auch in Großbritannien eine Trendwende beobach-

ten, nicht zuletzt, um qualifizierte Mitarbeiter im Unternehmen zu halten. Dies sollte auf Gegenliebe stoßen: „Britische Angestellte hätten gern mehr Raum zum Arbeiten, mehr natürliches Licht und mehr Privatsphäre“, erläutert „Der Büro-Code“.

Wer in Großbritannien arbeitet, dort eine Niederlassung eröffnet oder es häufig mit englischen Geschäftspartnern zu tun hat, sollte auch darüber hinaus einige Regeln beachten. So öffnet gepflegter Smalltalk die Tür zu einem erfolgreichen Geschäftsabschluss – der Engländer möchte wissen, mit wem er es zu tun hat. Allerdings können bereits hier die Feinheiten der englischen Sprache einen Strich durch die Rechnung machen: „We have a tiny problem“, bedeutet keineswegs, dass sich hier eine kleine Hürde auftut, vielmehr ist ein großes Problem gemeint.

Informeller geht es in den Niederlanden und den skandinavischen Ländern zu. Flache Hierarchien – Mitarbeiter und Chefs duzen sich in der Regel – und eine informelle Arbeitsweise sind üblich. Großer Wert wird auf Teamarbeit gelegt – schon deshalb sind Open-Space- und Großraumbüros ebenso wie Desk-Sharing-Modelle häufig. Der berufliche Status spiegelt sich in der Einrichtung kaum wider: Der Chef muss in der Regel mit derselben Ausstattung vorliebnehmen wie der Angestellte – mit einem hochwertigen Chefbüro kann man einem niederländischen oder skandinavischen Manager also keine Freude machen ...

Übrigens gibt in Europa nirgendwo so viele Richtlinien zur Arbeitsplatzgestaltung wie in den Niederlanden – ergonomisches Mobiliar

gehört dort in jeder beruflichen Position zum Standard. Doch so liberal diese Länder auch scheinen – Fettnäpfchen lauern auch hier. Ein bescheidenes Auftreten und Pünktlichkeit gehören zum guten Ton.

Anders in Deutschland – dort ist das luxuriöse Chefbüro noch immer Usus. Neuen Arbeitsmodellen wie in den Niederlanden stehen die deutschen Mitarbeiter dagegen zunächst oft skeptisch gegenüber. Zwar sind sie offen für neue Ideen, prüfen aber eingehend die Vor- und Nachteile, bevor sie ihnen eine Chance geben. Gemeinsam haben die Deutschen dies mit den Franzosen, bemerkt Hofstede. Diese seien ähnlich wie die Deutschen stark sicherheitsorientiert, was dazu führe, dass sich neue Strukturen nur langsam durchsetzen.

ARBEITEN, UM ZU LEBEN

Der in skandinavischen, niederländischen und mitunter auch in deutschen Unternehmen gern gesehene „Spaß an der Arbeit“ wird in vielen Ländern kritisch betrachtet. Sowohl in Italien als auch in Spanien arbeiten die Menschen, um zu leben – nicht umgekehrt. Alles, was Spaß macht oder der Entspannung dient, wird in der Firma als fehl am Platz angesehen. Dementsprechend nüchtern ist auch die Gestaltung der Büroräume: Es fehlt an Orten, in denen sich die Mitarbeiter treffen können.

Erstaunlich, denn beide Nationen gelten als kommunikativ und gemeinschaftlich orientiert. Das Knüpfen von Netzwerken ist wie im privaten Bereich auch im beruflichen von Vorteil.

„Wer sich in solchen Strukturen gut mit seinen Kollegen versteht, findet sich besser zurecht, weiß, welche Quellen anzupapfen sind, und kommt besser voran“, rät „Der Büro-Code“.

Erfolgreiche Geschäfte in Spanien abzuschließen, bedeutet, ähnlich wie in England, zunächst Vertrauen zu schaffen, und zwar durch Smalltalk. Wer zu schnell auf das Geschäftliche kommt, wird den spanischen Businesspartner irritieren. Dasselbe gilt für ein direktes „Nein“ – Absagen teilt der Spanier lieber durch die Blume mit.

Ein direktes „Nein“ ist übrigens in vielen Ländern verpönt und wird als aggressiv und unhöflich gedeutet. Ins Fettnäpfchen tritt man damit mit ziemlicher Sicherheit in Indien und den asiatischen Ländern. Auch die Araber reden gern „um den heißen Brei herum“ – blumige Floskeln, ein mit vielen Komplimenten und guten Wünschen garniertes Begrüßungs- und Verabschiedungsritual sowie die Freude am Verhandeln und Feilschen zeichnen den arabischen Geschäftspartner aus.

Was ergibt sich nun konkret daraus? Verhaltensweisen, die in einem Land durchaus erfolgreich sind, können in einem anderen Irritationen auslösen und einen erfolgreichen Geschäftsabschluss verhindern. Das Wissen um die kulturell bedingten Unterschiede in den Verhaltensweisen und wie sie die Arbeitskultur eines Landes bestimmen, kann der Schlüssel für die Klärung von Missverständnissen und Konflikten in der Bürowelt sein. Fest steht jedenfalls, dass derjenige die besseren Geschäfte macht, der sich mit den Gepflogenheiten auskennt und nicht versucht, Eulen nach Athen zu tragen.

Nadia Hamdan ■



OPEN SPACE: Bürolandschaften wie diese finden in den Niederlanden und in Skandinavien besonders großen Zuspruch.



STEELCASE-STUDIE: „Der Büro-Code“ vergleicht die Arbeitskulturen sechs europäischer Länder.