



Kooperations- strukturen mit Kroatien

- Vortrag am 14.05.09
„Go East-Seminar Kroatien“, Berlin
- GUS-Consult Semmler, Nehren



Inhalt

- Grundüberlegungen
- Beziehung & Männer in Kroatien
- Kommunikation & Stolz
- Strukturen aufbauen
 - Personalauswahl, Projekte managen,
Kommunikationsmittel, Mitarbeiterbindung
Unternehmenskultur
- Relevante interkulturelle Grundlagen

Aufbau effektiver Kooperationsstrukturen in Kroatien, 14.05.09, Berlin,
Fa. Spreewind, All rights by: www.gus-consult-semmler.de

2

Zwei Grundüberlegungen

- Grundidee dieses Vortrages
 - Beziehung ist Grundlager jeglicher Arbeitsstruktur in Osteuropa
 - Beispiel: Gesellschaftliche Stabilität
 - Wir formen durch unser Denken, durch unsere Mentalität die Strukturen, die wir aufbauen
 - Beispiel: Teamarbeit in PL/HU möglich?

Aufbau effektiver Kooperationsstrukturen in Kroatien, 14.05.09, Berlin,
Fa. Spreewind, All rights by: www.gus-consult-semmler.de

3



Beziehung in Kroatien

- „Wenn wir erst einmal entschlossen sind, ins Geschäft zu kommen, dann wird eine dauerhafte Beziehung daraus, bei der niemand weiß, was wer von wem einmal wollen wird.“

Aufbau effektiver Kooperationsstrukturen in Kroatien, 14.05.09, Berlin,
Fa. Spreewind, All rights by: www.gus-consult-semmler.de

4



Beziehung in Kroatien

- Das heißt:

- Beziehung vor Eigeninteresse
- Beziehung ist konkret, nicht abstrakt
- Begegnung auf „Augenhöhe“
- Beziehung ist billiger, schneller & verlässlicher!

Aufbau effektiver Kooperationsstrukturen in Kroatien, 14.05.09, Berlin,
Fa. Spreewind, All rights by: www.gus-consult-semmler.de

5

Männer in Kroatien

- „Kroatische Männer sind sehr stolz“
- Mann (D) – Mann (HR):
 - Kumpelhaft, brüderlich
 - Beziehung vor Fachlichkeit
 - Vertrauensaufbau! Faktor Zeit!
 - Untergründig relevant: Stolz, Ehre, Anerkennung

Aufbau effektiver Kooperationsstrukturen in Kroatien, 14.05.09, Berlin,
Fa. Spreewind, All rights by: www.gus-consult-semmler.de

6

Männer in Kroatien

■ Frau (D) – Mann Kooperation (HR)

□ Hintergrund:

- Einerseits: Frau aktiv & selbständig
- Andererseits: Ehre und Stolz des Mannes

□ Konkret

- Anerkennung des Mannes & seiner Stellung in der Öffentlichkeit
- Kritik: sehr problematisch

Aufbau effektiver Kooperationsstrukturen in Kroatien, 14.05.09, Berlin,
Fa. Spreewind, All rights by: www.gus-consult-semmler.de

7

- Über subjektive Wahrheit
- Kommunikation
- Stolz



Aufbau effektiver Kooperationsstrukturen in Kroatien, 14.05.09, Berlin,
Fa. Spreewind, All rights by: www.gus-consult-semmler.de

8

Über subjektive Wahrheit

■ Historisch:

- Umherziehende Nomaden → nur bilaterale Einigung zwischen Gruppen möglich

■ Konsequenz:

- Es gibt keine objektive Autorität
- „Objektive“ Inhalte werden passend gemacht

Über subjektive Wahrheit

- Konsequenzen für die Kommunikation
 - Never: „Das was sie sagen ist falsch!“
 - Lüge? Nie!
 - Fehler? Nie!
- Sprechen über Fehler & Verbesserungen
 - Persönlich
 - Vertrauen & langjähriger Kontakt
 - Indirekt
 - Geschichten erzählen: „Ich kenne jemand...“

Aufbau effektiver Kooperationsstrukturen in Kroatien, 14.05.09, Berlin,
Fa. Spreewind, All rights by: www.gus-consult-semmler.de

10

Kommunikation

■ Themen

- Politik, Geschichte, „Balkan“
- + fachlich-sachliches Gespräch

■ Stil

- debattieren, argumentieren, auf den Punkt zwingen
- + erzählen, sich zeigen, Gemeinsamkeiten betonen, etwas entstehen lassen

Aufbau effektiver Kooperationsstrukturen in Kroatien, 14.05.09, Berlin,
Fa. Spreewind, All rights by: www.gus-consult-semmler.de

11

Kommunikation: Ja & Nein

■ Nein:

- = unhöflich, vor den Kopf stossen
- durch: Nicht-Reaktion, Zögern, Ausweichen

■ Ja:

- Ja = Ja
- Tip: Vorschläge machen, zu denen der Partner „ja“ sagen kann

Selbstwert und Stolz

■ Historisch:

- Unterlegenheit gegenüber dem Westen
- Fremdherrschaften (u.a. Osmanen, K&K, EU)
 - → Ungerne: Druck, bedrängt werden, tiefer stehen

■ Was ist Stolz?

- Objekte des Stolz: Nation, Kirche, Sport
- Umgang mit Stolz:
 - Anerkennung
 - Auf „Augenhöhe“: keine Erniedrigung, keine Erhöhung

Aufbau effektiver Kooperationsstrukturen in Kroatien, 14.05.09, Berlin,
Fa. Spreewind, All rights by: www.gus-consult-semmler.de

13

Strukturen aufbauen: Verhandlungen & Gespräche

- Der richtige Ansprechpartner & Rahmen?
 - Situation: Matrixunternehmen vs. Hierarchie
 - Vertriebsleiter (D) = Generaldirektor (PL/HR)?
 - Wunsch: Begegnung auf „Augenhöhe“
 - Probleme im informellen Rahmen lösen!
 - Persönlichen, entspannten Rahmen nutzen
 - Problemthemen indirekt einfließen lassen

Strukturen: Personalauswahl/ locals

- Auswahlstrategie:
 - Tempo/ Geduld oder Doppelbesetzung?
 - Unternehmenswerte: wer paßt zu uns?
 - Mittel des langfristigen Kontaktaufbaus nutzen!
 - Einarbeitung wo und wie?
 - Bewußtsein für Unternehmenswerte vorhanden?
 - Native-Mentoren?

Strukturen: Personalauswahl Deutsche als Expats

Neugier für
Land, Leute &
Geschichte

Leute, die sich
nicht verstellen

Zeitflexibel –
offen für
Improvisation

Keine Vor-
behalte!

Beziehungs-
partner für
Mitarbeiter &
Partner

selbstbewußt,
aber nicht
arrogant

**Fremdsprachen-
kenntnisse!**

Fachlichkeit!

Erklären statt
belehren

Aufbau effektiver Kooperationsstrukturen in Kroatien, 14.05.09, Berlin,
Fa. Spreewind, All rights by: www.gus-consult-semmler.de

16

Strukturen: Niederlassung vor Ort

- Deutsche etablieren deutsche Strukturen
- Local-Nachfolger einarbeiten
- Tandemlösungen
 - vor Ort
 - auf Distanz
 - Praxisbeispiele

Aufbau effektiver Kooperationsstrukturen in Kroatien, 14.05.09, Berlin,
Fa. Spreewind, All rights by: www.gus-consult-semmler.de

17



Strukturen: Führung der Niederlassung aus D

- Langfristziel: max. operative Freiheit bei finanzieller Kontrolle
- Regeln vereinbaren & praktizieren
- Probleme in der NL: Hierarchie wahren
- Beziehung pflegen: engen persönlichen Kontakt halten!

Aufbau effektiver Kooperationsstrukturen in Kroatien, 14.05.09, Berlin,
Fa. Spreewind, All rights by: www.gus-consult-semmler.de

18

Strukturen: Kommunikationsmittel

- Besuch, Telefonat, Brief oder Mail?
 - Erstkontakt
 - persönlicher Besuch
 - Immer gut: sich weiterempfehlen lassen
 - Länder
 - HR: Mail unkompliziert
 - PL: Mail ist am Anfang sehr unpersönlich → anrufen!
 - Mail – allgemein
 - Länge: passen Sie sich dem Umfang Ihres Partners an!
 - Positive Atmosphäre schaffen. Nicht mit Worten geizen.
 - Symbole einsetzen: Emoticons nutzen! (PL!)
 - Probleme lösen
 - nicht per Mail, besser im Gespräch, Brief förmlich

Aufbau effektiver Kooperationsstrukturen in Kroatien, 14.05.09, Berlin,
Fa. Spreewind, All rights by: www.gus-consult-semmler.de

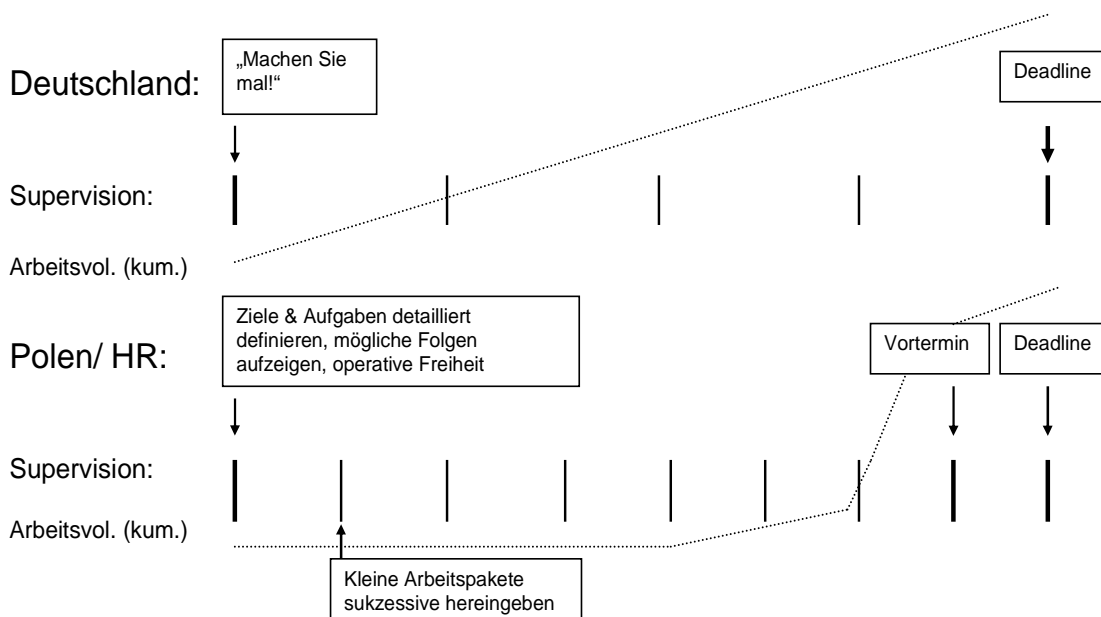
19



Strukturen: neue Prozesse

- Beispiel: Einführung der hauseigenen Abrechnungssoftware
 - Lokale Gegebenheiten berücksichtigen!
 - Lokale Partner um Rat fragen!
 - Anpassungen vornehmen & Kompromisse ermöglichen

Strukturen: Projekte managen



Aufbau effektiver Kooperationsstrukturen in Kroatien, 14.05.09, Berlin, Fa. Spreewind, All rights by: www.gus-consult-semmler.de

Strukturen: Personalbindung

- Personalmarketing: wie machen Sie sich attraktiv?
- Materielle Anreize
 - Studienfinanzierung, Pensionsmodelle, vergünstigte Darlehen, private Gesundheitsvorsorge, Kurse, Dienstreisen
 - Lohn aktuell: Reduzierung Grundgehalt vs. Erfolgsbestandteile (PL)
- Nicht-Materielle Anreize
 - Persönliche Entfaltung & „Anbindung“ durch stabile, dauerhafte, vertrauensvolle Führungsbeziehung

Ihre Unternehmenskultur in anderen Ländern?

■ Basis

- U-kultur muss bewußt vermittelbar sein
- Bikulturelle Botschafter durch Austausch bilden

■ Speziell PL/HR

- Einerseits: Local-Mitarbeiter wollen geformt werden
- Andererseits: Tendenz zu Rückzug & stiller Opposition
- Auflösung durch gute, attraktive Beziehungen!

Aufbau effektiver Kooperationsstrukturen in Kroatien, 14.05.09, Berlin,
Fa. Spreewind, All rights by: www.gus-consult-semmler.de

23

Organisationskultur (Hofstede)

■ Werte

- werden zu Beginn des Lebens gelernt; stabil!

■ Rituale

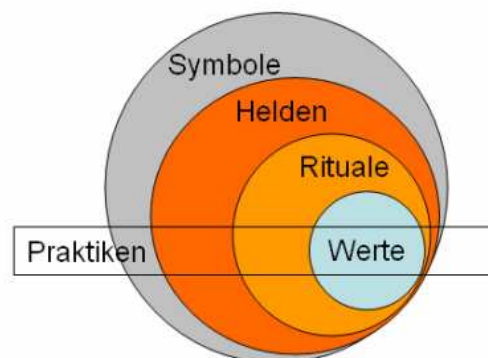
- können er- & verlernt werden

■ Helden & Symbole

- werden rasch vermittelt


■ Praktiken

- sichtbarer Teil von Kultur



Aufbau effektiver Kooperationsstrukturen in Kroatien, 14.05.09, Berlin,
Fa. Spreewind, All rights by: www.gus-consult-semmler.de

24



- Relevante interkulturelle Grundlagen

Aufbau effektiver Kooperationsstrukturen in Kroatien, 14.05.09, Berlin,
Fa. Spreewind, All rights by: www.gus-consult-semmler.de

25

Begegnung „auf Augenhöhe“



- Hintergründe:
 - Fremdherrschaft über Jahrhunderte in PL/ HU
 - Minderwertigkeit gegenüber erfolgreichem Westen
- Wunsch nach:
 - Respekt, Wertschätzung, partnerschaftlicher Begegnung „auf Augenhöhe“
- Sensibel für: „Besserwessi“

Gesicht (face)

- Jeder Mensch hat ein „Gesicht“
- Jeder Mensch versucht sein Gesicht zu wahren
- „Gesicht“ wird in jeder Kultur anders verhandelt



Aufbau effektiver Kooperationsstrukturen in Kroatien, 14.05.09, Berlin,
Fa. Spreewind, All rights by: www.gus-consult-semmler.de

27

Gesicht wahren

Individualistische Kultur	Kollektivistische Kultur
Fokus: eigenes Gesicht	Fokus: eigenes & fremdes Gesicht
Fokus: Autonomie & Kontrolle	Fokus: Anerkennung & Zugehörigkeit
Gesicht existiert v.a. in der direkten Begegnung	Gesicht definiert über soziale Kategorie: Familie, Kontakte, Macht, Hierarchie, Kultur
Gesicht ist direkt, d.h. ehrlich und explizit verhandelbar	Gesicht wird indirekt, d.h. subtil und taktvoll „verhandelt“

Quelle: Ting-Toomey, 1988

Aufbau effektiver Kooperationsstrukturen in Kroatien, 14.05.09, Berlin,
Fa. Spreewind, All rights by: www.gus-consult-semmler.de

28

Wir danken für Ihre Aufmerksamkeit:



- Dipl. Psych. Christian Semmler
- GUS-Consult Semmler
 - J.-C.-Schneiderstr. 6
 - 72147 Nehren
 - 07473-9533575
 - cs@gus-consult-semmler.de
 - www.gus-consult-semmler.de

Aufbau effektiver Kooperationsstrukturen in Kroatien, 14.05.09, Berlin,
Fa. Spreewind, All rights by: www.gus-consult-semmler.de

29