

## Internationale Meetings

Erfolgreich in und mit internationalen Teams zu arbeiten wird immer wichtiger. In der Regel werden Entscheidungen und Ideen, Risikoanalysen u.v.m. in Meetings bearbeitet, wobei es jedoch – abhängig vom kulturellen Hintergrund – zum Teil erhebliche Unterschiede geben kann, wie ein internationales Meeting eröffnet und geführt wird.

In diesem Erfolgstitel wollen wir Ihnen im ersten Teil kurz unsere „klassischen“ Erfahrungen mit dem Einstieg in internationale Meetings vorstellen um Ihnen dann im zweiten Teil ein paar Tipps für Ihre nächsten Meetings mit internationaler Besetzung zu geben.

### *Der Einstieg ins Meeting: Unsere Erfahrungen mit einigen Nationalitäten*

Oft entscheidet der kulturelle Hintergrund, wie ein Meeting eröffnet wird: In einigen Ländern fängt man auf die Minute pünktlich an und kommt schnell und zielorientiert „zur Sache“, in anderen wiederum plaudert man ewig, zum Teil bis zur Frage, ob das Meeting überhaupt in die Gänge kommt. Nachfolgend einige unserer „klassischen“ Erfahrungen mit einigen Nationen:

- **Deutsche** führen meist recht förmlich in das Meeting ein, dann setzt man sich hin (falls nicht schon geschehen) und dann wird angefangen.
- **Finnen** sind den Deutschen recht ähnlich, wobei nach der Begrüßung einem wenigstens Zeit zum Einschenken von Kaffee gegönnt wird.
- **US-Amerikaner** führen meist locker ein, trinken erst Kaffee, witzeln dann ein wenig herum und fangen dann in positiver Stimmung an.
- **Briten** führen förmlich ein und nach Kaffee und Keksen wird erst mal etwa 10 Minuten Small Talk gemacht. Dann wird angefangen.
- **Franzosen** sind hier den Briten ähnlich, wobei etwas mehr Zeit (etwa 15 Minuten) für den Small Talk aufgewandt wird.
- **Japaner** führen sehr förmlich ein. Oft gibt es eine festgelegte Sitzordnung. Es wird Tee gereicht, danach 15-20 Minuten Small Talk über harmoniefördernde Höflichkeiten. Dann kommt das abrupte Signal zum Beginn vom Ranghöchsten und es wird angefangen.

- **Italiener** und **Spanier** machen erst mal 20-30 Minuten Small Talk über alles mögliche (bevorzugt Fußball und Familie); in der Zwischenzeit trudeln langsam alle Teilnehmer/innen ein. Wenn dann mal alle da sind, wird angefangen.

## *Tipps für internationale Meetings*

Nachfolgend also nun einige Tipps für Sie, damit Ihre internationalen Meetings in Zukunft noch erfolgreicher werden:

- **Einigen Sie sich auf eine (!) Konferenzsprache**  
... die in der Regel englisch sein wird. Eventuell sollten Sie für einen Übersetzer sorgen.
- **Stellen Sie Zielklarheit her**  
Für einige Teilnehmer könnte das Ziel am Meeting darin bestehen, Informationen auszutauschen und gemeinsame Entscheidungen herbeizuführen (z.B. für Franzosen, Belgier, Spanier, Portugiesen und Deutsche), andere wiederum wollen erst im Meeting gemeinsam Informationen zusammentragen und darüber reden (z.B. Niederländer, Dänen, Briten, Italiener, Griechen oder Iren). Sorgen Sie also dafür, dass jeder auf seine „Kosten“ kommt und klären Sie ab, worüber im Meeting gesprochen werden soll und worüber nicht. Stimmen Sie am Besten die angestrebten Ergebnisse bereits im Vorfeld mit den Teilnehmern ab.
- **Planen Sie genug Zeit für das formelle, aber auch informelle Beisammensein**  
Planen Sie mindestens eine halbe Stunde Pufferzeit für den Beginn ein; die „Pünktlichen“ können diese Zeit ja bereits für das informelle Austauschen nutzen. Fügen Sie die gleiche Pufferzeit auch nochmals am Ende ein. Selbst wenn Sie es schaffen, das Meeting so zu leiten, dass alle zufrieden sind und sogar noch Zeit „gespart“ wurde, wird man Ihnen nicht böse sein, wenn Sie das Meeting früher beenden. Vergessen Sie auch die Pausen nicht: Oftmals sind diese wichtiger für die Problemlösung als das eigentliche Meeting.
- **Stimmen Sie die Agenda ab und optimieren Sie die persönliche Vorbereitung**  
Jedes erfolgreiche Meeting braucht eine Agenda. Vergessen Sie jedoch nicht, dass kulturspezifisch die einen Teilnehmer eine vorbereitete Agenda geradezu erwarten und diese auch „durchziehen“ wollen, wogegen die anderen diese

nur als Richtlinie ansehen, die auch im Meeting umgestellt werden kann bzw. von der man jederzeit abweichen kann. Stimmen Sie am Besten im Vorfeld der Meetings die Agenda mit jedem Teilnehmer so exakt wie möglich, und zu Beginn des Meetings die Agenda noch mal mit allen kurz ab. Ob Sie sich an der klassischen Agenda (mit Topic, angestrebten Ergebnissen und Zeitrahmen) orientieren oder etwas „gröber“ formulieren, hängt stark von den teilnehmenden Nationen ab.

Stellen Sie sicher, dass alle Teilnehmer die Informationen im Vorfeld bekommen, die sie zur Vorbereitung brauchen, aber rechnen Sie „um Himmels willen“ nicht damit, dass alle diese Unterlagen auch gründlich studieren. Vielleicht müssen Sie zu Beginn alle nochmals kurz auf den „gleichen Nenner“ bringen (z.B. im Rahmen der Einführung in das Meeting).

- **Legen Sie fest, wer das Meeting leitet und vereinbaren Sie „Spielregeln“**

Bei neuen Teams und in größeren Runden ist es immer besser, mit einem sehr formalen Ablauf zu beginnen, bei dem die Leitung des Meetings das Wort erteilt. Klären Sie also – am Besten auch schon vorab – wer die Leitung des Meetings übernimmt, wer Protokoll führt und in welchen Sprachen das Protokoll ausgefertigt werden soll (Achtung! Verständnis- und Übersetzungsfehler drohen). Stellen Sie zudem – oder noch besser, vereinbaren Sie mit den Teilnehmern – klare Regeln, da einige Nationen „disziplinierter“ als andere sind. Franzosen und Italiener verlassen eben mal gerne das Meeting zum Telefonieren oder beschäftigen sich mit anderen Dingen, wenn sie ein Tagesordnungspunkt nicht interessiert. Oft hilft es, im Meeting kein Catering und keine Erfrischungen zu reichen, sondern dafür häufiger Pausen zu machen (dies kommt dann auch den Rauchern zu Gute).

- **Jeder sollte zu Wort kommen, aktiver Konsens angestrebt und Mehrheitsentscheidungen vermieden werden**

Sollten einmal eingeladene Teilnehmer nicht kommen können, werden entscheidungs- und abschlussorientierte Nationen mit Sicherheit einen kompetenten Stellvertreter schicken (na ja, in der Regel jedenfalls). Gruppenorientierte Kulturen jedoch senden oft auch „Junioren“, deren einzige Aufgabe darin besteht, die im Meeting besprochenen Sachverhalte zu Hause an die wichtigen Personen zu berichten. Eine gute Leitung sorgt dafür, dass – auch bei sehr unterschiedlichem Status – alle Teilnehmer/innen gehört und einbezogen werden. Ggf. müssen Sie dann an den Zielen der Agenda Abstriche machen. Bereiten Sie, aufgrund ihrer Kultur sehr harmonieorientierte Teilnehmer/innen darauf vor, dass Diskussionen durchaus hitzig und emotional verlaufen können. Streben Sie aber auf jeden Fall

Konsens an („gemeinsame Ebene finden“) und vermeiden Sie Mehrheitsentscheidungen, bei denen sich jemand „überstimmt“ vorkommen könnte.

Sollten Sie inhaltliche Fragen oder Anregungen zum Erfolgstipp haben, so stehe ich Ihnen gerne jederzeit für Ihre Fragen oder den Gedankenaustausch zur Verfügung. Eine kurze mail an <mailto:ralf.jansen@jbt.de> genügt.