

Diese eher praktische und nicht bitterernst gemeinte Beschreibung der modernen Griechen hat sicher keinen wissenschaftlichen Anspruch. Sie ist nicht repräsentativ und spricht nur einige willkürlich ausgewählte, aber als wichtig empfundene kulturelle Elemente an. Sie ist aus meiner persönlichen Sicht verfasst und soll einfach eine Hilfe für all die sein, die im modernen Griechenland besser zurecht kommen wollen. Es ist ein kleiner Einblick in verschiedene Aspekte neuer griechischer Metropolenkultur.

Eine Gefahr für die Interpretation liegt in der Selektion der beschriebenen Elemente. Diejenigen, die sich im Vergleich zu Referenzkulturen offensichtlich nur zu wenig unterscheiden, werden gar nicht erst erwähnt. Dadurch werden die besprochenen Elemente automatisch, wenn auch ungewollt, überbetont. Sie sollten aber nur als die Spitzen einer Kultur verstanden werden. Die Spitzen, mit deren Hilfe sich eben diese Kultur im Verhältnis zu anderen einfach charakterisieren lässt, ohne gleich ein ganzes Buch zu schreiben.

Eine weitere Gefahr ist die Verallgemeinerung. Das liegt in der Natur derartiger kulturellen Typisierungen. Natürlich verhalten sich nicht alle Individuen einer Kultur auf die gleiche Weise, und es gibt sicher viele Individuen, die diametral anders sind. Die dargestellten Verhalten sollen die typischen, üblichen in einer Kultur sein.

Was wird besprochen?

Freiheit	1
Stolz	2
Verbindlichkeit und Konsequenz	2
Höflichkeit und Formalitäten	3
Großzügigkeit vs. Klein-klein	4
Diskussionskultur	4
Meetingkultur	5
Respekt und Distanz	5
Selbständigkeit und Status	5
Kultur moderner Unternehmen	6
Eigenheiten des öffentlicher Sektors	6
Attitüde gegenüber Dienstleistern	7

Freiheit

Dies könnte der Wert sein, dem die Griechen die größte Bedeutung beimessen. Er charakterisiert förmlich das griechische Volk. Die bekannten (aber meist nicht richtig verstandenen) Worte von Kazantzakis – »Ich glaube an nichts, ich hoffe auf nichts, ich erwarte nichts, ich bin frei.« – treffen die Griechen irgendwie doch, wenigsten in Teilen. Wenn ich in Griechenland bin, habe ich das wohlige Gefühl in einem freieren Land zu sein. Das beginnt schon bei einfachen Dingen wie Autofahren, wo es keinen wirklich stört, ob einer von rechts überholt, und endet in subtileren Erscheinungsformen wie die Art miteinander umzugehen: Es ist, als ob mir jemand eine Last weggenommen hat und ich Menschen zwangloser begegne. Das ist etwas, was gar nicht überbewertet werden kann, es ist Lebensqualität! Ich glaube, dass das der eigentliche Grund ist, weshalb die Griechen so sehr das griechische Leben lieben und sich im Ausland meist unwohl fühlen. Die zwischenmenschlichen Beziehungen in Griechenland machen Spaß, irgendwie von morgens bis abends.

Die eigene Freiheit ist den Griechen so wichtig, dass sie zumindest unbewusst bereit sind, einen sehr hohen Preis zu bezahlen. Das Gefühl, z.B. keinen Chef haben zu müssen, später kommen zu können, möglichst wenig Regeln befolgen zu müssen, wiegt weit mehr als die Nachteile für die

Nichtbefolgung solcher Regeln; seien es rote Ampeln, Höflichkeitsfloskeln, Bauordnungsrichtlinien, Gesetze, etc. Die Nichtbefolgung wird zwar sehr oft als chaostiftend angeprangert, aber nicht viele sind, wenn es drauf ankommt, wirklich bereit selbst auf diese Freiheiten zu verzichten.

Und da ist noch diese furchtlose Einstellung zu potenziellen Risiken und zur Zukunft, die auch den Sinn der Worte Kazantzakis' aufscheinen lässt. Ich habe noch die Worte eines akademischen Freundes in den Ohren, »Versicherungen, Krankenversicherungen ... warum kommst du mir immer wieder mit diesen kleinbürgerlichen Sachen? Wovor hast du Angst? Hast du Angst zu sterben?«

Diese philosophische Einstellung prägt auch die griechische Arbeitsweise. Brillante Improvisation und die Fähigkeit, unter Druck Höchstleistungen zu erbringen, gegenüber geringerer Planungsbereitschaft.

Auch die Bedeutung von Perfektionismus wird als relativer Wert betrachtet. Es muss nicht immer alles *stin enteleia*, also bis zur »äußersten Perfektion« umgesetzt werden. In diesem Punkt gibt es in deutsch-griechischen Kooperationen besonders hohen Abstimmungsbedarf, da die Deutschen zum anderen Extrem neigen.

Stolz

Die Griechen sind stolz. Sie sind stolz Griechen zu sein, stolz auf ihre Kultur – die sie für besser und für das Maß aller Dinge halten –, stolz auf die Art zu leben, zu feiern, zu essen, zu diskutieren, zu streiten, zu lieben (sie meinen anders zu lieben als Nichtgriechen, irgendwie intensiver, mediterraner; aber das meinen, so scheint es mir, die Italiener und viele andere auch). Alles was anders ist, wird dem griechischen Vergleich kaum Stand halten können.

Dieser tief verwurzelte Stolz wird schon in der Schule und in der gesamten Erziehung in allen Facetten kultiviert. Er beeinflusst das Verhalten unübersehbar. Es ist kollektiver Stolz, der die griechische Nation und Kultur in der stürmischen Vergangenheit hat überleben lassen, aber auch oft beinahe in den Abgrund getrieben hat. Nämlich dann, wenn er die Objektivität der Akteure zu sehr verblendet hat. Die Beurteilung von

politischen, gesellschaftlichen und internationalen Themen wird durch den Stolz gefiltert. Es ist auch der individuelle Stolz und nicht nur der Freiheitsdrang, der die Griechen zum Unternehmertum treibt, weil er ihnen das Unterordnen erschwert.

Auch auf das Verhalten ganz allgemein färbt der Stolz ab, wenn z.B. offensichtliche Mängel im griechischen Alltag von den Griechen selbst moniert werden, sie Ähnliches aber nur ungern von einem Ausländer hören wollen.

Verbindlichkeit und Konsequenz

Sie werden in Griechenland in netter Atmosphäre oft mit griechischen Freunden (in Griechenland gelten fast alle Bekannten als Freunde und werden, zumindest oberflächlich, auch so behandelt) Pläne für gemeinsame Aktivitäten schmieden und Einladungen bekommen und gemeinsame Urlaube verplanen. So herzlich und insistierend, dass es den Anschein hat, eine Nicht-Akzeptanz käme einer Beleidigung gleich. Bitte seien Sie nicht enttäuscht, wenn davon einiges vergessen wird oder beim nächsten netten Aufeinandertreffen wieder als vertane Chance, die unbedingt, noch am besten in der nächsten Zukunft, wahrgenommen werden sollte, heiß diskutiert wird. Es ist nicht böse gemeint. Der Weg ist das Ziel. Das schöne Gespräch und die wunderbare Vorstellung, das alles zu tun, sind, könnte man meinen, fast wichtiger. Es ist auch ernst und ehrlich gemeint, nur ist es allzu schwer alles umzusetzen, denn auch bei den Griechen vergeht eine Woche in einer und nicht in zwei Wochen. Aber was soll's, soll man deshalb etwa auf die ganzen wunderbaren Momente verzichten nur um korrekt zu sein? Natürlich nicht!

Wenn es ums Geschäftliche geht, dann wird es etwas kritischer. Hier leiden die Griechen selbst unter zu vielen hehren Versprechungen; als griechischer Bauherr müssen Sie z.B. quasi davon ausgehen, dass die Handwerker fast nie ihre Zusagen einhalten, zumindest nicht in den ersten Runden (Versprechen – Nichteinhalten, Versprechen – Nichteinhalten, etc.) und nicht ohne Druck. Wie zu erwarten, erzeugt so ein Verhalten, da es bei den meisten ja auch

bekannt ist und erwartet wird, Gegenstrategien. So fließt das Geld auch meist Schritt für Schritt oder es werden andere Sanktionsmechanismen in Betracht gezogen. Ich habe von Dienstleistungs-Auftraggebern unzählige Geschichten über Verschiebungen und zumindest nicht korrekter Einhaltung gehört. Und glauben Sie mir, diese griechischen Auftraggeber waren mehr als verärgert über diesen Zustand. Es ist also nicht etwa so, dass das, als gottgegebenes kulturelles Salz des Lebens, mit Freude akzeptiert wird. Nein!

Naturgemäß sind derartige Auseinandersetzungen auch mit kleinen Lügen verbunden. »Mein Lieber Kosta, das ist ja eine schöne Überraschung, dass Du anrufst (dabei versucht Kosta ihn seit einer Woche auf dem Handy zu erreichen, was immer ausgeschaltet ist, denn er hat einen anderen unwiderstehlichen Auftrag bekommen)! ... Pass auf Kosta, mir sind Sachen passiert in den letzten Tagen, das wirst Du nicht glauben ... morgen früh um Punkt 8 Uhr werde ich da sein. Ich werde gleich alles vorbereiten.« Es ist durchaus denkbar, dass dieser Mensch gar nicht kommt und auch nicht mehr erreichbar ist. Es gibt in Griechenland natürlich sehr viele äußerst verbindliche Menschen und sehr effiziente, moderne und vorbildliche Unternehmen. Die Verallgemeinerung ist daher in diesem Punkt besonders kritisch. Es empfiehlt sich aber dennoch auf solche Dinge vorbereitet zu sein.

Auch nach einem sehr gut verlaufenen geschäftlichen Gespräch, dem nach mitteleuropäischem Ermessen weitere Aktivitäten folgen müssten, ist das Eintreten von Stillstand oft kein Grund um enttäuscht zu sein. Es entsteht auch umgekehrt kein verbindlicher Anspruch an Sie. Es wird vielmehr als Beziehungspflege verstanden. Bei einer anderen Gelegenheit kann es ja wirklich konkret werden.

Um eine höhere Gewissheit über die Verbindlichkeit der Aussagen des Partners zu bekommen werden Sie möglichst detaillierte, genaue und kontrollierbare Vereinbarungen machen müssen. Das wird manchmal auf eine Portion Widerstand stoßen. Aber je ernsthafter die Absichten des Partners sind, desto einfacher wird es sein.

Höflichkeit und Formalitäten

Höflichkeit wird in den Metropolen des modernen Griechenland ganz anders gelebt als in den bekannten Klischees über griechische Höflichkeit. Im Sinne ihrer geliebten Freiheit haben sich die Griechen immer mehr einengender Formalitäten entledigt. Es muss nicht immer die Hand zur Begrüßung gegeben werden, z. B. wenn eine einzelne Person in ein Lokal oder Büro eintritt, wo mehrere schon verweilen, kann sie alle einzeln mit Handschütteln oder küssen begrüßen. Macht es die Person aber legerer, indem sie z. B. gleich alle anspricht, wird es keiner vermissen. Es wird nicht immer vorgestellt (um sicher zu gehen, ist es aber besser jemanden vorzustellen), es gibt viel weniger Ängste in der alltäglichen Kommunikation. Das erklärt auch die Direktheit und die ausgelebte Neugierde. Sie werden oft beobachten, wenn sich zwei Griechen auf der Straße treffen, dass sie sich gar nicht begrüßen, sondern gleich ohne jeglichen Smalltalk laut diskutieren, oder etwas sehr Witziges austauschen und herzlich lachen, um danach ohne echte Verabschiedung weiter zu gehen. Gedanken über Formen, Floskeln machen sie sich weniger. Das ist keine Unhöflichkeit, und Sie sollten als gut erzogener Mitteleuropäer auf keinen Fall annehmen, dass Ihnen kein Wert beigemessen wird. Genau das Gegenteil ist der Fall. Sie fühlen sich wohl mit Ihnen. Je enger die Beziehung, desto legerer und informeller der Umgang. Sie sollten sich eher Sorgen machen, wenn alle griechischen Freunde immer förmlich den obligatorischen Smalltalk führen und förmlich alle Begrüßungs- und sonstige Formeln penibel einhalten. Dann haben sie wahrscheinlich nicht richtig angedockt ... oder Sie sind der Chef.

In Griechenland wird natürlicher kommuniziert. Menschen zu treffen macht Spaß, und das macht das Leben lebenswert. Dessen sind sich die Griechen auch bewusst, und das vermissen sie im Ausland.

Aber auch in Griechenland gibt es gesellschaftliche Regeln, die, im Gegensatz zur allgemeinen Regelverabscheuung, erstaunlich penibel eingehalten werden, ja fast Taburegeln sind. Sie sollten z.B. nie mit leeren Händen einer Einladung folgen.

Großzügigkeit vs. Klein-klein

Ein beliebtes Lästerthema der Griechen untereinander stellen Ausländer dar, die etwa mit einer Frau ins Kino gehen und nur für sich bezahlen; oder der Kellner kommt nach einer Kaffeerunde und fünf Erwachsene, gut verdienende Männer, bezahlen separat. Wenn dann noch Frauen in der Runde sind und auch ihren Kaffee separat bezahlen müssen, dann nimmt es für die Griechen schon Ausmaße von Spießigkeit an, die ekelerregend sind. Sie werden denken: »Ist doch normal, wenn jeder selber zahlt! Wohlmöglich verdienen die Frauen sogar mehr«. Mag sein, aber in Griechenland ist das unerträglich kleinlich und würde Ihr Image nachhaltig beschädigen.

Wenn Sie nach einem Restaurantbesuch nicht ernsthaft versuchen die Rechnung zu bezahlen, und zwar die gesamte Rechnung, dann verlieren Sie an Format und Ansehen. Sie werden so oder so feststellen, dass sie als Ausländer meist keine Chance bekommen werden zu bezahlen. Der Kampf um die Rechnung ist ernst gemeint und Sie sollten das auch glaubhaft tun. Denn eine allzu schnelle Aufgabe wird auch registriert. Es ist eine Schau, an der man lieber teilnehmen sollte. Bedenken Sie zum Trost, dass es z.B. in Persien noch extremer ist: Dort heißt das Spiel »Taruf« und geht so: »Nehmen Sie noch ein Stück!« – »Nein danke, ich kann nicht mehr!« – »Aber bitte nur noch eins...«. Bis nach mehreren Taruf-Runden der Eingeladene doch noch einwilligt. Täte er es gleich am Anfang, wäre es plump!

Trotz der Großzügigkeit wird praktisch immer ein Ausgleich gefunden. Das eine Mal zahlt der Eine die Rechnung, das andere Mal der Andere. Über die Zeit gerechnet gleicht sich das aus, ohne dass etwas konkret aufgerechnet wird. Das wäre noch schlimmer als getrennt zu zahlen. Die Konten sind also unterm Strich ausgeglichen, jeder durfte sich als großzügiger Gast profilieren, es gab keine klein-klein Abrechnungsdiskussionen und Hin-und-her-Geschiebe von Kleingeld vor allen Leuten (wie peinlich). Eigentlich keine irrationale Lösung, oder? Klingt doch gut! Und wenn Manche, die es natürlich auch in Griechenland gibt, sich als Schnorrer durchs Leben mogeln wollen, findet man schon Auswege. Oder sie sind so liebenswürdig oder vielleicht in eine finanzielle Schieflage geraten, dass das gerne hingenommen wird.

Großzügigkeit macht sich bezahlt. Wahrscheinlich gilt das auch für Deutschland! Also schüttelt den Mief weg und bezahlt entspannt die nächste Runde!

Diskussionskultur

Durchsetzungsvermögen ist gefragt. Vergessen Sie alles, was Sie in Kommunikationsseminaren gelernt haben über ausreden lassen, höflich und kontrolliert reden, ausgiebig zuhören etc. Sie werden bei solch einem Verhalten in vielen Fällen nicht etwa als kompetenter Kommunikator wahrgenommen – sondern gar nicht... Sicher sollten Sie sich, wie bei allen kulturellen Angelegenheiten, vorsichtig an die Diskussionspartner herantasten, weil es auch in Griechenland sehr viele bedächtige, ruhige Mitredner gibt. In vielen Fällen jedoch wird die Diskussion als eine Art Spiel begriffen, seit der Antike eins der beliebtesten Spiele. Es geht klar ums Gewinnen, um sich als wissend darzustellen, als derjenige, der die richtige Meinung oder Lösung hat und vor allem derjenige, der im Mittelpunkt der Diskussion steht. Das Herauskrystallisieren der objektiven Wahrheit oder besten Lösung ist nur ein formales Ziel der Diskussion, aber nicht des Spiels. Natürlich gilt auch in Griechenland: Je aggressiver und undiplomatischer Argumente ausgetauscht werden, umso mehr verhärten sich Positionen. Die Chancen auf eine Lösung werden geringer. Geschickte Diplomatie ist wahrscheinlich sogar wichtiger als in Mitteleuropa; denn schließlich sind die Griechen sehr stolz! Wenn Sie jemanden überzeugen wollen, müssen Sie auch dafür sorgen, dass er zum Schluss irgendwie sein Gesicht wahrt. Nach einer hitzigen Diskussion sollten Brücken gebaut werden, etwa: »...im Grunde sind wir doch nicht sehr weit auseinander ... Du hast absolut Recht in diesem Punkt, und er ist ungeheuer wichtig...«.

Verwechseln Sie Diplomatie aber nicht mit übertriebener Höflichkeit, denn Sie werden sonst manchmal gar nicht zu Wort kommen können. Sie werden schlicht überrollt werden und das nicht mal bewusst.

Magkas! Das sind coole und schwere Männer gewesen, die Anfang des Jahrhunderts in der Kneipen- und Nachtszene von Athen einen bestimmten

»Macho«-Lebensstil kultiviert haben. Ein Stück dieses Lebensgefühls ist irgendwie erhalten geblieben und scheint in vielen Griechen und auch Griechinnen zu stecken (aber wirklich nur ein ganz kleines Stück). Nicht zuletzt deswegen habe ich oft, sowohl von griechischen Männern als auch von Frauen, allen Ernstes gehört, dass die englischen Männer fast alle schwul seien. Warum? Weil sie zu höflich und affektiert wirken; eben genau das Gegenteil vom coolen Macho. Auf dieses Problem stoßen oft europäische Geschäftsleute, wenn Sie sehr höflich und mit leisen Tönen, um ja nicht negativ aufzufallen, vieles hinnehmen und immer besorgt sind keinen Fehler zu machen. Sie machen dabei aber einen: Sie werden im schlimmsten Fall nicht erst genommen, und können Ihre Vorhaben nicht durchsetzen. Sind derartige kulturelle Hindernisse erst überwunden, werden Sie in Griechenland emotionsgeladene, ehrliche Diskussionen schätzen lernen.

Meetingkultur

Die Rollenverteilung in den Meetings ist stärker geprägt durch die Rollen in der Hierarchie als in Deutschland. Meetings bzw. Workshops sind in Deutschland tendenziell ein Forum, in dem alle Teilnehmer ihre Meinung kundtun und partizipieren können. Das ist in Griechenland im Vergleich weniger stark ausgeprägt. Die Situation, in der nur der Chef das Wort hat, ist öfter vorzufinden als in Deutschland. Das gilt noch stärker für öffentliche Unternehmen. Im Vergleich zu Deutschland gibt es eine weniger professionelle und trainierte Meeting- und Workshopkultur. Es mangelt auch ein wenig an Verbindlichkeit zu Ergebnissen von Meetings. Das variiert aber auch in Deutschland stark.

Alles in allem sind Meetings in gut geführten privaten Unternehmen »normal« effizient. Im Zuge erfolgreicher internationaler Kooperationen wurde deutlich, dass nach einer Findungsphase zu Beginn (in der z.B. die Erwartungen und Bringschuld der Beteiligten aus verschiedenen Ländern und Unternehmen geklärt werden), Meetings schnell die gewünschten unternehmensüblichen Standards erreichen können.

Respekt und Distanz

Moderne Griechen fühlen sich eher unabhängig, was mit einer Distanz zu Obrigkeiten, Institutionen und Hierarchien einhergeht. Von besonders ausgeprägtem Respekt kann nicht wirklich die Rede sein. Selbst der Respekt der Kinder gegenüber den Eltern oder Lehrern hat sich, im Vergleich zur traditionell patriarchalisch orientierten griechischen Familie, in den letzten Jahren erheblich relativiert.

Selbständigkeit und Status

Auch hier wirkt sich die Sehnsucht der Griechen nach Freiheit aus. Die meisten Griechen träumen davon ein »business zu machen«, das sie reich und unabhängig macht. 30% der Erwerbstätigen Männer und 17% der Frauen sind selbstständig! In beiden Fällen die höchsten Quoten in Europa (zum Vergleich Deutschland 12% und 6%). Ein erfolgreicher Unabhängiger genießt hohes Ansehen. Sehr erfolgreiche Unternehmer, Anwälte, Ärzte, Verleger, TV-Moderatoren, aber auch erfolgreiche Politiker, sind im wahrsten Sinne Stars. Im Vergleich dazu und zu anderen Ländern verblasst der Status, der sich auf eine hohe Managerposition begründet. Der Trend in den letzten Jahren spricht aber eindeutig für einen stetigen Statusgewinn für die Manager. Er folgt der sukzessive Professionalisierung der griechischen Unternehmen.

Kultur moderner Unternehmen

Die letzten Jahre haben viele international äußerst kompetitive griechische Unternehmen hervorgebracht. In vielen Joint Ventures und Beteiligungen internationaler Konzerne hat sich die griechische Unternehmenskultur sozusagen internationalisiert. Dabei zeigen sich griechische Manager und Mitarbeiter als lernfähig und anpassungsfähig. Als z.B. die Kooperation von Vodafone mit der griechischen Panafon und der französischen France Telekom begann, waren die Engländer diejenigen, die organisatorische und prozessuale Standards setzten. Anfangs haben die Engländer zu sehr von oben herab diktieren wollen, was natürlich Widerstände provozierte. Im Laufe der Zeit haben sie es mit größerer Empathie versucht, sie erklärten, überzeugten und beteiligten mehr. Es zeigte sich rasch, dass die Griechen in den Teams sehr schnell die englischen Standards und Prozesse adaptierten. Die Franzosen hingegen, geplagt von Allüren (»große France Telekom«), sträubten sich länger die Arbeitsweise von Vodafone zu akzeptieren, obwohl es offensichtlich die effektivere war.

Dass Griechen per se die vermeintlich laschere Einstellung zur Arbeit haben widerlegen z.B. auch Aussagen griechischer Manager, die beklagen, dass deutsche Geschäftspartner eine befremdlich starre Einstellung gegenüber ihrer Urlaubsplanung haben. Diesbezüglich wäre man doch in Griechenland etwas geschmeidiger und nimmt den Urlaub dann, wenn es passt. Hierbei wird aber übersehen, dass die Urlaubsplanung der Griechen leichter ist. Die Kinder haben drei Monate Ferien, viele besitzen Ferienhäuser bzw. verbringen ihren Urlaub auf relativ nahe gelegenen Inseln und nur ein verschwindend geringer Anteil macht Urlaub im Ausland. Und: Im August sind sowieso fast alle in den Ferien. Der 15. August, Feiertag für die *Panagia*, die Mutter Gottes, ist der »Peak« der Sommerferien.

Eigenheiten des öffentlicher Sektors

Leider durchdringt die Korruption die öffentliche Hand sehr massiv. Sowohl die Bediensteten als auch die Bürger haben die Erwartung verinnerlicht, dass

ohne Schmiergeld gar nichts geht. Es gehört dazu, ist selbstverständlich! Laut einer aktuellen Studie der Pantios Universität beklagen die Bürger diesen Zustand massiv. 92% sagen, dass die Korruption in der Politik eine Gefahr für die reibungslose Funktion des demokratischen Systems ist. 30% geben aber gleichzeitig an, dass sie, wenn sie oder ihre Familie davon profitieren, ein gelungenes und damit das eigene Leben erleichterndes »Schmiermanöver« gutheißen. Die Mentalität, persönlich und kurzfristig von irgendeiner Aktivität profitieren zu wollen, ist weit verbreitet.

Sie werden im öffentlichen Bereich die Mitarbeiter nicht immer motivieren können professionelle Arbeit zu leisten, ohne ihnen irgendeinen persönlichen Vorteil bieten zu können.

Die (Sub-)Kultur griechischer öffentlicher Unternehmen bekommt einen spezifischen Stil, begründet durch das politische Klientelsystem in Griechenland. Die Regierenden verschaffen seit jeher ihrem Klientel Stellen im öffentlichen Sektor; auch wenn die Stellen überflüssig sind und auch wenn es nicht die geeignetsten Kandidaten sind. Sie kriegen einfach die Stelle, wenn es beziehungsstechnisch passt. Auch bis zur unteren Managementebene wird dieses Begünstigungsverhalten gelebt. Es wird eher als positiv gemeinte Hilfe an einen Freund verstanden, bei der gleichzeitig Beziehungen intensiviert werden. Dementsprechend sind Arbeitsmoral und Stil von Bediensteten der öffentlichen Hand.

Ein lähmender Faktor vor allem öffentlicher griechischer Unternehmen sind die Gewerkschaften. Diese sind oftmals politisch gesteuert und verfolgen ganz andere Ziele als die Unternehmens- bzw. Mitarbeiterziele. Es sind in den letzten 15 Jahren sehr viele Traditionsunternehmen in den Ruin getrieben worden. Es waren Textilunternehmen bis Bergwerke, die über den Weg der Verstaatlichung, ohne wirkliche Gründe, nur aufgrund politisch-syndikalistischer Intrigen, schließen mussten.

Andererseits haben erfolgreiche Restrukturierungen und Übernahmen gezeigt, dass das Fokussieren auf qualifizierte und motivierte Mitarbeiter ein kritischer Erfolgsfaktor ist. Mit Diplomatie gilt es Gewerkschaften und Mitarbeiter, die unternehmensfremde Ziele verfolgen, möglichst aus dem Wertschöpfungs- und Führungsprozess sukzessive zu entfernen ohne Arbeitskämpfe zu provozieren. Gleichzeitig gilt es motivierte Mitarbeiter

Das moderne Griechenland - Werte & Kulturelle Tipps

Von Savvas N. Roubanis

www.roubanis.de

durch Beteiligung, Qualifizierung und Übertragen von Verantwortung zu stärken. Vielen ehemals öffentlichen Unternehmen hat niemals jemand gesagt, wie sie es richtig machen sollen. Wenn gute Methoden verantwortungsvoll und unter Beteiligung der Mitarbeiter implementiert werden, dann funktioniert es auch da, wie überall auf der Welt.

Attitüde gegenüber Dienstleistern

Die relativ knappen Höflichkeitsgebaren werden gegenüber Dienstleistern noch ein wenig reduziert. Bei öffentlichen Unternehmen einfach aus der stärkeren Position des potenziellen Auftraggebers heraus; bei privaten, weil oft erfolgreiche oft überhebliche Unternehmerpersönlichkeiten derart hohe Erwartungen an die Kompetenz der Dienstleister haben, dass sie selten erfüllt werden können. Sie müssen um das Vielfache kompetenter sein als der Kunde, um ernst genommen zu werden. Es existiert grundsätzlich ein Schuss Misstrauen gegenüber Dienstleistern: »Der will eigentlich nur an mein Geld ran« und was der mit erzählt, kann ich schon lange.

Ordnung und ein neues Gleichgewicht geschaffen. Menschen packen Dinge an, die ihnen am Herzen liegen, der Prozess ist von Verantwortung und

Leidenschaft geprägt. Dabei kommt es zu unerwarteten Ergebnissen und Überraschungen. Die Erfahrung zeigt, dass die Beteiligung viel höher ist als bei üblichen, geplanten und durchstrukturierten Konferenzen oder Workshops.

Für weitere Informationen stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung.

 DR. ROUBANIS ASSOCIATES

www.roubanis.de

Schloss Elbroich / Am Falder 4 / 40589 Duesseldorf

Fon +49(0)211 75 70 777

mail@roubanis.de