



Interkulturelle Management- & Organisationsberatung  
[www.imo-international.de](http://www.imo-international.de)

# **Vietnam: Kulturelle Einflussfaktoren im internationalen Management und Geschäft**

**Jochen Krukenberg**

***Leseprobe***



**Oktober 2005**

**Dieses Dokument ist urheberrechtlich geschützt.  
Jede weitere Verwendung, Vervielfältigung oder Verteilung bedarf  
der Genehmigung des Autors.**

## **Inhalt**

<b>1.</b>	<b>Einleitung</b>	<b>3</b>
<b>2.</b>	<b>Informationen zum Land</b>	<b>4</b>
<b>2.1</b>	<b>Geographie und Besiedlung</b>	<b>5</b>
<b>2.2</b>	<b>Bevölkerung und Sprachen</b>	<b>6</b>
<b>2.3</b>	<b>Historischer Hintergrund</b>	<b>7</b>
<b>2.4</b>	<b>Religionen und Glaubenssystem</b>	<b>11</b>
<b>2.4.1</b>	<b>Chuc Mung Nam Moi! – Alles Gute zum Neuen Jahr!</b>	<b>14</b>
<b>2.5</b>	<b>Politik und Gesellschaft</b>	<b>15</b>
<b>2.6</b>	<b>Wirtschaft</b>	<b>17</b>
<b>3.</b>	<b>Hinweise zur Kommunikation</b>	<b>19</b>
<b>3.1</b>	<b>Ja, es gibt kein Nein !</b>	<b>19</b>
<b>3.2</b>	<b>Begrüßung und Anrede</b>	<b>20</b>
<b>3.3</b>	<b>Unspezifische und spezifische Kommunikation</b>	<b>21</b>
<b>3.4</b>	<b>Personen- und sachorientierte Kommunikation</b>	<b>23</b>
<b>3.5</b>	<b>Direkte und indirekte Kommunikation</b>	<b>23</b>
<b>3.6</b>	<b>Nonverbale Kommunikation</b>	<b>24</b>
<b>3.7</b>	<b>Geschäftsetikette</b>	<b>26</b>
<b>3.7.1</b>	<b>Kleidung</b>	<b>27</b>
<b>3.7.2</b>	<b>Geschenke</b>	<b>28</b>
<b>3.7.3</b>	<b>Geschäftssessen</b>	<b>29</b>
<b>3.8</b>	<b>Verhandlungen</b>	<b>30</b>
<b>4.</b>	<b>Wertorientierungen</b>	<b>31</b>
<b>4.1</b>	<b>Regel- und Hierarchieorientierung</b>	<b>35</b>
<b>4.2</b>	<b>Reziprozität</b>	<b>35</b>
<b>4.3</b>	<b>Zeitorientierung</b>	<b>36</b>
<b>5.</b>	<b>Managementstile und Führungsverhalten in Vietnam</b>	<b>36</b>
<b>6.</b>	<b>Kriminalität und Sicherheit</b>	<b>38</b>
<b>7.</b>	<b>Literatur / Anmerkungen</b>	<b>41</b>
<b>8.</b>	<b>Internetlinks</b>	<b>42</b>
<b>9.</b>	<b>Anhang / Über den Autor</b>	<b>41</b>

## 1. Einleitung

Viele Menschen assoziieren mit Vietnam vor allem die Schrecken eines Krieges, dessen Ende mittlerweile über 30 Jahre zurückliegt. Die furchtbaren Bilder und die unterschiedlichen Versuche der Verarbeitung<sup>1</sup> dieses Schreckens haben dafür gesorgt, dass die Kriegsergebnisse und seine Opfer nicht einfach in Vergessenheit geraten. Nicht verwunderlich ist, dass auch das Land selbst lange gebraucht hat, um sich von den Jahrzehnte währenden Kriegen und den heute noch spürbaren zerstörerischen Folgen zu erholen. Auf diesem schweren Weg gab es viele Etappen, die für die Entwicklung des Landes und für die Bevölkerung viele Entbehrenungen mit sich brachten. Es wurde allerdings mittlerweile ein gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Transformationsprozess durchlaufen, so dass zwischenzeitlich schon von einem neuen „Tigerstaat“ die Rede war. Ein markanter Punkt dieser Entwicklung war das vietnamesisch-amerikanische Handelsabkommen USBTA im Sommer 2000. Auch wenn die äußerst hohen Wachstumserwartungen nicht in vollem Umfang erfüllt wurden, hat Vietnam die Asienkrise doch relativ unbeschadet überstanden und verzeichnet mittlerweile wieder durchaus respektable Zuwachsraten, die sich um 7% bewegen. Das wirtschaftliche Engagement deutscher Firmen ist im internationalen Vergleich bisher eher zurückhaltend gewesen und steht damit dem Potential des Landes entgegen, was allerdings in jüngster Zeit auch in Deutschland zunehmend registriert wird. Jedoch nützen selbst günstige Rahmenbedingungen wenig, wenn sich Unkenntnis über die Lebens- und Arbeitsbedingungen als kontraproduktiv für die Gestaltung der Geschäftsbeziehungen erweisen.

Im Folgenden sollen Ihnen daher einige Hinweise zu den kulturellen Besonderheiten Vietnams und seiner äußerst vielschichtigen und differenzierten Kultur helfen, den Erfolg Ihrer beruflichen oder geschäftlichen Aktivitäten sicherzustellen. Wenn im Folgenden von Kultur gesprochen wird, ist immer die Ebene gemeint, die als Wertesystem Orientierung für sozial erwünschtes Verhalten gibt. Die hier beschriebenen Kulturelemente können Ihnen bei der Navigation durch viele verschiedene Ebenen der vietnamesischen Kultur dienen, um nicht die Orientierung zu verlieren und um die Grundlage für erfolgreiche Geschäfte zu legen.

---

<sup>1</sup> siehe dazu beispielsweise <http://www.vvam.com> , „Vietnam Vets with a mission“; R. McNamara (1996): In Retrospect, The Tragedy and Lessons of Vietnam; dazu Noam Chomsky`s (1996) kritische Entgegnung <http://www.chomsky.info/books/warfare01.htm> ; R. McNamara (2002): Vietnam

## 2. Informationen zum Land

Das Gebiet Vietnams umfasst 325 Tkm<sup>2</sup> (Deutschland: 350Tkm<sup>2</sup>), auf denen etwa 82,5 Mio. Menschen leben. Das Durchschnittsalter ist mit 24,9 Jahren sehr jung (geschätzt Juli 2004, CIA World Factbook<sup>2</sup>).

Eine Besonderheit ist sicherlich die Nord-Süd-Ausdehnung mit 1650 KM, die dem Land die Bezeichnung „Bambusstange mit zwei Reisschalen“ eingebracht hat: Die „Reisschalen“ stehen dabei für die fruchtbaren Deltas des Mekongs im Süden und des Roten Flusses im Norden. Die schmalste Stelle des Landes zwischen der Küste und der Grenze zu Laos ist lediglich 50 KM breit.



Abb.1: Geographie Vietnams

<sup>2</sup> [www.cia.gov/cia/publications/factbook/](http://www.cia.gov/cia/publications/factbook/)

## 2.2 Bevölkerung und Sprachen

Die Annamiten, eng verwandt mit den Südchinesen, stellen mit über 88% die größte Bevölkerungsgruppe in Vietnam. Unter den mehr als 50 ethnischen Minderheiten stellen die Hoa („Auslandschinesen“) als Nachfahren chinesischer Einwanderer aus dem 17. Jh. mit über einer Million Angehörigen die größte Gruppe. Über eine halbe Million Menschen gehören jeweils zu den Tay (Tho), Tai (Thai), Hmong (Meo oder Miao), Muong (Mol) und Nung. Etwa 250000 Angehörige zählen jeweils zu den Jarai (Gia Rai) und Ede. Noch über 100000 Zugehörige verzeichnen die Bahnar (Ba-na) und die Sedang (Xo-dang). Unter den Sprachfamilien der Minderheiten finden sich austronesische Sprachen (z.B. Cham, Giarai, Ede), Thai-Kadai (Thai), tibeto-birmanische und Hmong-Mien Sprachen (Hmong, Dao). Neben den Sprachen unterscheiden sich die Minderheiten hinsichtlich ihrer ursprünglichen Herkunft, Kultur und Traditionen sehr stark von den Annamiten. Angehörige der Minderheiten sehen sich seit jeher und trotz der mittlerweile verfassungsmäßig garantierten Glaubensfreiheit einem starken Assimilierungsdruck und auch noch gegenwärtig zum Teil manifester Verfolgung und Unterdrückung ausgesetzt. Dies steht unter anderem auch in Verbindung mit ihrer früheren „Kollaboration“ mit den amerikanischen bzw. südvietnamesischen Streitkräften. Daher sind sie in „Ungnade“ gefallen. Umgekehrt gab es von Seiten der Minderheiten in Bergregionen kürzlich auch Proteste gegen den Zuzug von Vietnamesen aus dem Küstenstreifen im Rahmen von Siedlungsprojekten. Weil die indigenen Völker stark in die Berge zurückgedrängt wurden und vorwiegend dort ihren Siedlungsraum fanden, wurden sie zu Kolonialzeiten mit der Sammelbezeichnung „Montagnards“ etikettiert, die sich bis heute gehalten hat.

**Amtssprache** ist das von der Bevölkerungsmehrheit verwendete Vietnamesisch, das zur Mon-Khmer-Gruppe der austroasiatischen Sprachen gehört. Unterschieden werden hier die Dialekte, die sich an den Regionen Nord-, Mittel- und Südvietnams<sup>3</sup> festmachen lassen und sich vor allem auf eine unterschiedliche Aussprache beziehen. Bildungs- und Handelssprache sind vor allem Englisch und als Überbleibsel aus der Kolonialzeit mit abnehmender Tendenz auch Französisch. Ebenfalls an Bedeutung verliert die Verwendung der chinesischen Sprache. In den großen Städten ist auch Russisch anzutreffen, wegen der

---

<sup>3</sup> siehe Punkt 2. Informationen zum Land

früheren politischen Verbindungen zur Sowjetunion, heutzutage aber nicht zuletzt auch als Folge des einträglichen und zunehmenden Tourismusgeschäfts.

Die ursprüngliche vietnamesische Schrift verwendete die chinesischen Nom-Zeichen. Das lateinische Alphabet der vietnamesischen Schriftsprache (*Quoc Ngy*) wurde von dem französischen Jesuitenpater Alexandre de Rhodes (1591 – 1660) angepasst. Da Vietnamesisch zu den tonalen Sprachen – mit sechs verschiedenen Tonlagen – gehört, ordnete de Rhodes in seiner Transkriptionssystematik den lateinischen Buchstaben sog. *Diakritika* (die Strichzeichen z.B. in Đ, ǎ, ă) zu, um der Schrift die Tonlagen zuzuordnen.

...

## 2.4 Religionen und Glaubenssystem

Vietnam sieht sich zwar offiziell als einen atheistischen Staat an, hat aber trotzdem die Glaubensfreiheit verfassungsmäßig garantiert (1992), weil auch die regierende Partei nicht daran vorbei kommt, dass die Vietnamesen alles andere als religionslos sind. Es findet sich eine Vielzahl von Religionen und Glaubensrichtungen. Im Volksglauben existieren Gottheiten, die animistischer oder polyethistischer Herkunft oder / und mit dem Ahnenkult verbunden sind. Zu Ehren der Vorfahren findet sich in (fast) jedem Haushalt ein kleiner Schrein. Dem Betrachter bietet sich ein zunächst verwirrend erscheinendes Nebeneinander unterschiedlicher Glaubenssysteme, die mit den monolithischen Religionen westlicher Prägung so rein gar nichts zu tun haben. Wie auch in Japan oder China ist es durchaus üblich, mehrere Religionen oder Glaubensrichtungen zu praktizieren: „Ein Vietnameser kann heute Buddhist und morgen Taoist sein (und dazwischen als Kommunist die Ahnen verehren), konfuzianische Verhaltensweisen in seinen Lebensalltag einbeziehen und trotzdem noch der gleiche [sic!] bleiben“ Rothlauf (1999, S.166). Glaube, unabhängig davon, um welche Richtung es sich dabei handelt und wie sehr er aus westlicher Perspektive als Aberglaube erscheinen mag, ist in Vietnam immer mit dem Alltagsgeschehen und den Alltagshandlungen verwoben: Günstige Reisedaten (Mondkalender), die glückverheißende Ausrichtung eines Gebäudes usw. sind unbedingt ernstzunehmende Einfluss- und Entscheidungsfaktoren!

Die bedeutendste Religion ist der **Buddhismus**, der im 2. Jh. über China und das heutige Kambodscha und das (damals noch hinduistische) Königreich Champa nach Vietnam kam und in verschiedenen Traditionen (Mâhâyana, Therâvada, Zen, Hoa Hao) praktiziert wird.

Im 17. Jahrhundert wurde durch europäische Missionare der **Katholizismus** nach Vietnam importiert, zu dem sich gegenwärtig etwa 7% der Vietnamesen bekennen, während der Protestantismus seit etwa Ende des 19. Jh. nur eine kleine Anzahl Anhänger gefunden hat. Muslime sind wiederum in erster Linie bei den Bergvölkern in Zentralvietnam und hier insbesondere bei den Cham zu finden, aber auch im Mekong-Delta.

Die Anhänger des vor allem im Süden anzutreffenden Cao Dai („Großer Palast“), zählen etwa 2 Mio. und preisen die spiristische Offenbarung des Gründers Ngo Van Chieu, der diese Religion um 1920 begründete. In ihr findet sich eine Verschmelzung eines großen Spektrums von religiösen Ansätzen (z.B. Christentum, Taoismus, Buddhismus, Islam, Konfuzianismus etc.). Diese Vielfalt findet sich in der Farbenpracht und imposanten Ausgestaltung des zentralen Tempels in Tay Ninh, ca. 100 KM westlich von Ho Chi Minh City, wieder.

Die Harmonie zwischen Mikro- und Makrokosmos und die Dialektik, das Wechselspiel zwischen Yin und Yang sind die Kernelemente des **Taoismus**: Es gibt kein Licht ohne Schatten, keine männliche ohne eine weibliche Seite, kein Leben ohne Tod – und eben kein Yin ohne Yang. Diese auf **Laotse** (6 Jh. v. Chr.) zurückgehende Lehre ist als Volksglaube mit den anderen Lehren und Religionen verwoben und tief im Alltagsleben der Vietnamesen verwurzelt: Den göttlichen oder beseelten Naturkräften bzw. Bergen, Gewässern oder Himmelsrichtungen werden heilvolle oder auch unheilvolle Einflüsse zugesprochen.

Die Lehren des chinesischen **Meisters Kong (Kong Fuzi**, vermutlich 551-479 v.Chr.), der **Konfuzianismus**, stellten die Ordnung in das Zentrum ihrer Wertbegriffe. Sie beinhaltet die Achtung vor anderen Menschen und den **Ahnen** und hilft, das Ideal des moralisch einwandfreien Menschen zu erreichen. Zum Ordnungssystem gehören 5 Beziehungsebenen, die sich durch eine spezifische Dynamik auszeichnen, in denen vor allem gegenseitiger Respekt, Achtung sowie Fürsorge und Folgsamkeit eine Rolle spielen.

Die Beziehungsebenen

- Fürst-Staatsdiener

- Vater-Sohn
- Mann-Frau
- älterer Bruder – jüngerer Bruder
- Freund-Freund,

werden wiederum durch die 5 konfuzianischen Kardinaltugenden

- Menschenliebe
- Rechtschaffenheit
- Weisheit
- Sittlichkeit
- Aufrichtigkeit

entsprechend ausgestaltet.

Die zentralen Elemente dieser Philosophie - Ahnenverehrung, Bedeutung der Familie, eine vertikale Ordnung (aller Lebensbereiche), die Kontinuitätsidee (die Gegenwart baut auf dem Vergangenen auf) und das Streben nach moralischer Integrität - sowie seine kollektiven und bürokratischen Traditionen ließen sich gut mit den Idealen des Sozialismus verbinden. Zum Beispiel nach Rothlauf (1999, S.170) sieht man in dieser Synthese eine Fortführung der traditionellen Werte des Sozialismus, der der Verpflichtung gegenüber der Gesellschaft schon immer einen höheren Rang eingeräumt habe als dem Recht des Individuums. Hinzu kommt, dass „...die vietnamesischen Kommunisten der ersten Stunde fast ausnahmslos ehemalige konfuzianische Gelehrte waren“ (ebd.). Allerdings geht auch der Konfuzianismus davon aus, dass „Reichtum und Ansehen“ zwar „vom Himmel“ kommen, es aber der individuellen Beeinflussung bedarf, um dieses auch zu erreichen. In diesem Sinne wird auch „profitorientiertes Handeln“ grundsätzlich positiv bewertet: „Somit wird das im vietnamesischen Alltag beobachtbare aggressive Streben nach einem besseren Leben und nach entsprechenden westlichen Statussymbolen moralisch-ethisch legitimiert und keineswegs verpönt. Die öffentliche Demonstration von Reichtum und Ansehen ist Ausdruck einer gelebten konfuzianischen Ordnung und wird nicht als Angeberei verstanden“ (Rothlauf, 1999, S.169).

Zur Bedeutung der Glaubensrichtungen in Vietnam stellt Rothlauf (1999, S.165f.) allerdings fest, dass keine der Religionen „...die Geschichte und das Selbstverständnis des Landes und seiner Bewohner auch nur annähernd so geprägt hätte wie der Buddhismus Kambodscha, Burma und Thailand oder der Islam den Iran

oder den Irak... **Vietnamesen machen sich Religionen zu eigen, sie lassen sich aber nicht von ihnen beherrschen**“ (Anm.: Hervorhebungen durch den Verf.). ...

...

## 2.6 Wirtschaft

Wenngleich sich das Außenhandelsvolumen zwischen Deutschland und Vietnam zwischen 1999 (0,83 Mrd. €) und 2004 ( 10/04: 1,83 Mrd. €)<sup>4</sup> mehr als verdoppelt hat, steht Deutschland als Handelspartner Vietnams im internationalen Vergleich weit hinten in der Statistik. Der „Exportweltmeister“ Deutschland rangiert im Jahr 2004 in der Sparte der Importe Vietnams hinter der Schweiz auf Rang 10. Bei den Importen aus Vietnam sieht es wenig anders aus: Rang 6. Sehr deutlich wird die bisher randständige Bedeutung Deutschlands als Handelspartner auch in der Bilanz der seit 1988 kumulierten Auslandsinvestitionen: Mit 58 Projekten und einem Volumen von USD 122 Mio. realisierter Investitionen landen deutsche Investoren auf einem der letzten Plätze.<sup>5</sup> Unverständnis über diese Zurückhaltung äußert Rothlauf (1999, S.160), der auf das große Potential von 100000 in der DDR ausgebildeten Fachkräften verweist, die aufgrund ihrer deutschen Sprachkenntnisse Voraussetzungen bieten, die einen eindeutigen (ungenutzten) Wettbewerbsvorteil gegenüber anderen Investoren darstellen.

Die eingangs erwähnte Steigerung des Handelsvolumens zwischen Deutschland und Vietnam zeigt aber auch, dass spätestens seit 1999 Vietnam (nicht nur) für deutsche Investoren wieder von größerem Interesse ist (Schönherr, 2003). Dafür sprechen auch die Im- und Exporte Vietnams selbst, die insgesamt um mehr als 25% von 2002 auf 2003 zugelegt haben.<sup>6</sup>

Insgesamt kommt Schönherr (2003, S.4) in seiner Analyse der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen und der zu erwartenden Entwicklungen Vietnams zu einem sehr positiven Ergebnis: „Die Wachstumszahlen des Jahres 2002 verdeutlichen, dass zur außergewöhnlichen Stabilität des Wachstums insbesondere die Privatunternehmen (19,3%) sowie ausländische Investoren (11,9%) beitragen.“

---

<sup>4</sup> Quelle: Stat. Bundesamt, Angaben für 2004 geschätzt

<sup>5</sup> Quelle: Delegiertenbüro der deutschen Wirtschaft Hanoi, Vietnambrief, Nr.37, Februar 2005

<sup>6</sup> Vietnambrief, Nr.37, Februar 2005, S. 5

In ihre positiven Beurteilung hebt die Weltbank vor allem die Stärke der vietnamesischen Finanzpolitik und den kontinuierlichen Abbau der Auslandsschulden hervor (2002: 37% des BIP im Vergleich zu knapp 250% im Jahr 1992 (Schönherr 2003, S.5). Von einer staatlichen Neuverschuldung, die unter 3% liegt, wagen manche europäische Finanzminister nur zu träumen. Wermutstropfen im süßen Wein der Reformfolge sind allerdings die Verschuldungen der Staatsbetriebe, die 40% aller innervietnamesischen Kredite verschlingen: „Die Privatisierung bzw. Equitisation der staatlichen Unternehmen bleibt Jahr für Jahr hinter den Sollvorgaben der Regierung zurück“ (ebd.).

Grundsätzlich bleibt jedoch festzuhalten, dass die Prognose sowohl für die zukünftige wirtschaftliche Entwicklung Vietnams, als auch für den Standort selbst (auch im Vergleich zur starken Konkurrenz in der Nachbarschaft) durchaus positiv ausfällt. Die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen werden zusammenfassend durch das Ergebnis einer Befragung durch das *Vietnam Business Forum* ausländischer Investoren dargestellt (Schönherr 2003, S.6): Demzufolge wollen 80% der befragten in- und ausländischen Unternehmen in den nächsten 3 Jahren in Vietnam expandieren.

Als günstig für Investitionsvorhaben werden explizit das neue Investitionsgesetz, das keinen vietnamesischen Joint-Venture-Partner mehr zur Bedingung macht, die gewachsene Konsumfreude und Binnennachfrage sowie der gestiegene Lebensstandard in Vietnam genannt. (Schönherr 2003, S.7)

Abb.3: Einschätzung der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen in Vietnam<sup>7</sup>

<b>Bewertung wirtschaftlicher Rahmenbedingungen in Vietnam</b>	
(1 = unbefriedigend bis 4 = sehr befriedigend)	
politische Stabilität	3,5
politische Lage	3,3
Inflation	2,8
Wechselkursregime	2,8
Fremdsprachenfähigkeiten	2,5
regionale Wettbewerbsfähigkeit	2,4
Zugang zu Devisen	2,4
Einstiegskosten	2,3
Qualifiziertes Personal	2,3
Rechtssicherheit	2,1
Schutz geistigen Eigentums	1,8
Effizienz der öffentlichen Verwaltung	1,8
Infrastruktur	1,9

<sup>7</sup> Quelle: Schönherr 2003, S.6

...

### **3. Hinweise zur Kommunikation**

Das eigene „Gesicht wahren“ bzw. dem anderen die Gelegenheit geben, sein Gesicht zu wahren („Gesicht geben“) ist ein zentrales Element asiatischer Kommunikationskultur und damit auch in Vietnam eine der obersten Maximen der Kommunikation, die im Englischen die pragmatische und handlungsorientierte Umschreibung „face work“ bekommen hat.

Zunächst gilt es festzuhalten, dass die asiatischen Länder zu den sogenannten „hoch-kontextualisierten“ Kulturen gehören, d.h.: Die kommunikative Verständigung bezieht viele Elemente mit ein, die nicht – wie bei uns - explizit gesagt und ausgesprochen werden, sondern durch die jeweilige Situation, das diesbezügliche Verhalten in der Situation und den Gesamtkontext zum Ausdruck kommen. Dazu gehören solche Dinge wie die Sitzordnung, die Reihenfolge der Begrüßung, die Tiefe der Verneigung, wer wann angesprochen wird oder das Wort ergreift, in welcher Reihenfolge der Raum betreten wird, etc.. Bei Fremden können solche Kommunikationsformen große Verwirrung erzeugen. Es bedarf langjähriger Erfahrung mit der jeweiliger Kultur, um den Kontext wirklich sinngemäß zu verstehen. Für Kulturneulinge bedeutet dies, dass in der Kommunikation viel schief laufen kann, was sich für Berufstätige oder Geschäftsleute unter Umständen fatal auswirkt. Stark ritualisierte Formen der Kommunikation bieten aber auch Gelegenheit, bestimmte Regeln zu erlernen, wenn man sich in den alten konfuzianischen Tugenden Geduld, Ruhe, Beharrlichkeit und (emotionale) Beherrschung übt – und sich darauf einstellt, dass es vor Ort dann immer noch ganz anders sein kann, als erwartet! Es folgen einige der gängigsten Kommunikationsformen.

#### **3.1 Ja, es gibt kein Nein !**

Ihre Geduld wird unter anderem dann gefordert sein, wenn Sie versuchen herauszufinden, was Ihr Gegenüber meinte, als er/sie auf Ihre eindeutige und konkrete Frage mit einem genauso entschiedenen und noch breiteren Lächeln

antwortete: „Ja, das ist vielleicht möglich“. Ein „Ja“ heisst nicht immer „Ja“, und ein „Nein“ gibt es (so gut wie) nicht!

...

#### 4. Wertorientierungen

Die traditionellen Wertorientierungen<sup>8</sup> in Vietnam wurden in den vergangenen zweitausend Jahren durch verschiedenste Einflüsse geformt: Neben äußeren Faktoren wie den klimatischen und geographischen Bedingungen sorgten sozio-ökonomische Strukturen, Arbeitsbedingungen, historische Ereignisse und die regionale wie internationale kulturelle Umgebung für die Ausbildung und Tradierung originärer Wertorientierungen. Dazu gehören ein ausgeprägter Gemeinschaftsgeist voll Solidarität und gegenseitiger Hilfe, Standhaftigkeit in schwierigen Zeiten, harte Arbeit, liebevolle Kindererziehung, Achtung und Respekt vor dem Alter.

Auf der Grundlage des Ahnenkultes, des Konfuzianismus, des Buddhismus und westlicher (vor allem französischer) Kultureinflüsse ist eine Haltung erwachsen, die sich in einer Lust am Lernen, dem Respekt vor hierarchischer Ordnung, Altruismus, Nachsichtigkeit und im Streben nach Freiheit, Gleichheit und Brüderlichkeit ausdrückt.

Vor dem Hintergrund der vielen Kriege und Invasionen, denen viele Generationen zum Opfer fielen, ist ein ausgeprägter Patriotismus entstanden, der keinesfalls staatlicherseits verordnet wurde, sondern Ergebnis einer jahrhundertelangen Identitätsbildung ist, die vor allem durch das Streben nach Eigenständigkeit angetrieben wurde.

Wie im Kapitel „2.4 Religionen und Glaubenssystem“ bereits ausgeführt wurde, sind die Lehren des Konfuzius von entscheidender Bedeutung, ...

...

Wer allerdings glaubt, Nord-Süd-Unterschiede in den Werthaltungen einfach mit dem längeren Einfluss westlicher bzw. sozialistischer Gesellschaftsformen in der einen

---

<sup>8</sup> vgl. Nguyen Trong Chuan: [http://www.crvp.org/book/Series03/III-16/chapter\\_xvii.htm](http://www.crvp.org/book/Series03/III-16/chapter_xvii.htm)

oder anderen Landeshälfte erklären zu können, sei gewarnt: Ralston, D. et al. (1999) mussten in ihrer Untersuchung von Werteinstellungen nord- und südvietnamesischer Manager überrascht und entgegen ihrer ursprünglichen Annahme feststellen, dass die nordvietnamesischen Manager signifikant „individualistischer“ und damit „westlicher“ eingestellt waren, als ihre südvietnamesischen Kollegen. Einfache Erklärungen gibt es dafür nicht. Vielmehr zeigt sich daran sowohl die Komplexität der Thematik, als auch die Vielschichtigkeit der vietnamesischen Entwicklungsgeschichte.

...

## **5. Managementstile und Führungsverhalten in Vietnam**

Mit Hinblick auf Managementstile und Führungsverhalten wurde immer wieder über große sowohl system- als auch kulturell bedingte Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit zwischen Vietnamesen und westlichen Führungskräften und / oder Geschäftspartnern berichtet (s. Anm 4, vgl. Quang et al. 1998). Ein wenig entschärft wurde dieses Konfliktfeld, weil westliche Investoren mittlerweile auch ohne einen vietnamesischen Joint Venture-Partner im Land aktiv werden können. Mit Hinblick auf den rapiden Transformationsprozess ist fraglich, ob der von Quang et al. (1998, S.359) konstatierte Mangel an fachlichen Kompetenzen lokaler Manager gegenwärtig noch zutrifft.<sup>9</sup> ...

...

## **6. Kriminalität und Sicherheit**

Generell kann gesagt werden, dass Vietnam eine recht geringe Kriminalitätsrate hat und als ein „sicheres“ Land gilt, wenngleich offizielle Angaben zur

---

<sup>9</sup> „The managerial competency of local managers is generally limited, which requires a high influx of expatriates to fill the gap...The nature of effective leadership has not been clearly identified in Vietnam.”

Kriminalitätsstatistik kaum zu bekommen sind. In den großen Städten wie Ho Chi Minh City (HCMC) und Hanoi wird vor allem vor Eigentumsdelikten wie Taschendiebstahl und „bag-snatching“ von vorbeifahrenden Mopeds aus gewarnt. Gewaltdelikte sind allerdings eher eine Seltenheit. In den vergangenen 10 Jahren wurde ein Anwachsen von Hauseinbrüchen und Diebstählen im Sinne der Beschaffungskriminalität im Zusammenhang mit der Zunahme des illegalen Drogenkonsums beobachtet. Insofern verwundert es nicht, dass die allseits begehrten „Hondas“ (Xe om) nachts in den Hausflur oder auch in die Wohnstube geschoben werden.

...

## 7. Literatur

- Bergemann, N.; Sourisseaux, A. L.J. (Hg.)(2003): Interkulturelles Management, Berlin 2003
- Cat, Dao Nguyen, You don't understand Vietnam, in: Vietnam Economic Times, Issue 43, Sept. 1997.
- Chomsky, N. (1996): Class Warfare: Interviews with David Barasamian, Common Courage Press, 1996
- Dalton, R.J.; Nhu-Ngoc T. Ong (2001): The Vietnamese Public in Transition: The 2001 World Values Survey, Center for the Study of Democracy (Ed.) University of California, Irvine, USA, 2001
- Delegiertenbüro der Deutschen Wirtschaft in Hanoi (2005): Vietnam Brief, Nr. 37, Februar 2005
- Frey, M. (1999): Geschichte des Vietnamkriegs, München, 1999
- Gesteland, R.R. (2002): Global Business Behaviour, München, 2002
- Heyder, M. (1997): KulturSchock Vietnam, Bielefeld, Brackwede 1997
- Lewis, R.D. (1999): When Cultures Collide, London 1999
- Lê Thành Khôi, Otto Karow (1969): 3000 Jahre Vietnam, München 1969
- Mai, M. (2005): Mit dem Hahn kommt das Unglück, in: taz Berlin lokal Nr.7585, v.08.02.2005, S.24
- McNamara, R. (1996): In Retrospect, The Tragedy and Lessons of Vietnam
- McNamara, R. (2002): Vietnam, München, 2002
- Melbourne University Private (ed.), (2004): Vietnam Briefing Kit, Melbourne, 2004
- Nguyễn Minh Hà (1999): Vietnamesisch zum Anfassen – Konversation I, Berlin 1999
- Quang, T.; Swierczek, F.W.; Chi, Dang Thi Kim (1998): Effective leadership in joint ventures in Vietnam: a cross-cultural perspective, in: Journal of Organizational Change Management, Vol. 11 No. 4, 1998, pp. 357-372
- Rothlauf, J. (1999): Interkulturelles Management, München 1999
- Ralston, D.; Nguyen, V.T.; Napier, N. (1999) : A comparative study of the work values of north and south vietnamese managers,  
Quelle: <http://faculty-staff.ou.edu/R/David.A.Ralston-1/vn1999.html>
- Richards, D. (2005): Vietnam, in: Global Corruption Report 2005, Online-quelle: <http://www.globalcorruptionreport.org/download.html#download>
- Schönherr, T. (2003): Vietnam – Politische und wirtschaftliche Perspektiven; in: FES-Analysen, Bonn, 2003

## 9. Anhang / Über den Autor

**Jochen Krukenberg** ist Sozialwissenschaftler, Organisationsberater, Psychotherapeut und Master of Arts in Intercultural Communication and European Studies.

Er war für private und öffentliche Unternehmen des Gesundheitswesens tätig, hat mehrjährige Erfahrung in der Lehre an Hochschulen und arbeitet seit über zehn Jahren in freier Praxis als Berater.



Sein besonderes Interesse für fremde Kulturen und die Zusammenarbeit mit Menschen im Ausland hat ihn für längere Aufenthalte auch in viele aussereuropäische Länder geführt, vor allem nach Asien, Nord- und Mittelamerika, den vorderen Orient und Afrika.

Seine Arbeit bei ITAP International in den USA hat für ihn die Brücke zwischen seiner Tätigkeit als Organisationsberater und interkultureller Trainer geschlagen: Seit Herbst 2000 ist Jochen Krukenberg assoziiertes Mitglied und zertifizierter Trainer sowohl von ITAP International, USA als auch von Kimball Consulting / ITAP Europe, UK. Zwischenzeitlich hatte er verschiedene Lehraufträge, u.a. für "Interkulturelle Kommunikation" und ist Trainer am Weiterbildungsinstitut Rhein-Ruhr WIR.

Im Jahr 2000 gründete er **IMO**. Die Abkürzung steht für interkulturelles Managementtraining und Organisationsberatung. Abgeleitet aus „klassischen“ Angeboten der Beratung und der Organisationsentwicklung hat sich der Fokus der Beratungsarbeit zunehmend auf die internationale Ebene von Unternehmensaktivitäten gerichtet und die Mitarbeiter im Laufe der Jahre zu gefragten Spezialisten in diesem Bereich gemacht.

**IMO** ist eingebunden in ein globales Netzwerk von Spezialisten für Trainings-, Schulungs- und Entwicklungsmaßnahmen mit Standorten in über 20 Ländern.

## Kontakt



## Interkulturelle Management- & Organisationsberatung



Jochen Krukenberg  
Planckstraße 13

D-37073 Göttingen

Tel.: 0551 - 486871  
Fax: 0551 - 5312792

E-Mail: [contact@imo-international.de](mailto:contact@imo-international.de)  
Internet: <http://www.imo-international.de>