

Аксана Кавальчук

# Кросс-культурный менеджмент: как вести бизнес с немцами

- Пособие -

**giz** Deutsche Gesellschaft  
für Internationale  
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

## Содержание

Предисловие	5
Введение	9
<b>1. Профессионал в немецком понимании</b>	<b>16</b>
1.1 Ориентация на дело	16
1.2 Серьезность и надежность	26
1.3 Перфекционизм как основательность и стремление к совершенству	28
1.4 Обязательность и пунктуальность	34
1.5 Разделение жизненных сфер	43
1.6 Немецкая любовь к порядку	48
<b>2. Особенности немецкого стиля делового общения</b>	<b>58</b>
<b>3. Первая встреча</b>	<b>66</b>
3.1 Приветствие и правила обращения	66
3.2 Small talk	68
3.3 Дресс-код	69
3.4 Невербальные аспекты коммуникации	70
3.5 Паравербальные аспекты коммуникации	74
3.6 Презентации и выступления	76
<b>4. Как немцы ведут переговоры</b>	<b>80</b>
4.1 Общий подход	80
4.2 Стил ь ведения переговоров	82
4.3 Протокольные моменты	85
4.4 Принятие решений	88
4.5 Соглашение	89

5.	Проект по-немецки	92
5.1	Фаза планирования	92
5.2	Распределение задач и рабочий процесс	93
5.3	Действия в кризисных ситуациях и при возникновении проблем	94
5.4	Роль руководителя проекта	96
5.5	Информация и коммуникация в проекте	99
6.	Как немцы ведут себя в конфликтных ситуациях	104
6.1	Восприятие конфликта	104
6.2	Реакции в конфликтных ситуациях	105
6.3	Стратегии разрешения конфликтов	107
	Приложение	113
	Список использованной литературы	113
	Немецкая душа в зеркале пословиц и поговорок	114
	Немецкие праздники	116
	Для тех, кто хочет знать больше	118
	Ресурсы Интернета	120



## Предисловие

В международных экономических взаимоотношениях Германия играет важную роль. Недавний мировой лидер по объему экспорта с национальной экономикой на 4-м месте в мире, Германия по традиции ориентируется на международную торговлю. Продукция под маркой «Сделано в Германии» заслужила блестящую репутацию. Автомобили, станки и электроника немецкого производства пользуется спросом во всем мире. Множество инновационных изделий разрабатываются и создаются на малых и средних предприятиях. Порядка 1.500 узкоспециализированных немецких МСП являются мировыми лидерами в соответствующих сегментах рынка.

Есть, следовательно, немало причин заниматься бизнесом с Германией. Чтобы этот бизнес был эффективен, центральное значение имеет знание немецкой предпринимательской культуры. Лишь понимая, как работают немецкие компании, как ведут себя на переговорах немецкие руководители, что они ожидают в Германии от иностранных партнеров, предприниматель из-за рубежа может рассчитывать на стабильное успешное взаимодействие с немецким партнером.

Это пособие призвано дать первое представление о том, как принято делать бизнес в Германии, и настроить на специфику деловой жизни в этой стране. Иными словами, для читателя «How to do business with Germans» – это первый шаг и целый ряд импульсов для дальнейших.

Издание отнюдь не претендует на то, чтобы дать ответ на все вопросы немецкой деловой культуры. С одной стороны, это связано со сложностью самой темы межкультурного менеджмента, определяемого различными психологическими, социальными, экономическими и историческими факторами. С другой стороны, многие вопросы не могут не рассматриваться в книге обобщенно. Обобщения, однако, всегда проблематичны, ибо не способны отразить реальность во всем многообразии ее оттенков. За рамки

рассмотрения вынесена и значительная культурная неоднородность самой Германии:

- различия между протестантским Севером и католическим Югом,
- между Восточной и Западной Германией, которые в течение 40 лет были отделены друг от друга «железным занавесом»,
- между экономически процветающими и структурно слабыми регионами,
- между многообразными региональными культурами, различающимися диалектом или, к примеру, местной кухней,
- между городом и деревней,
- между различными социально-экономическими слоями, существенно дифференцированными в экономическом плане и,
- не в последнюю очередь, между индивидуумами, ведь ни один человек не похож на другого.

Коротко затронуты лишь различия между формами предприятий и корпоративными культурами. Предпринимательский ландшафт в Германии характеризуется многообразием: с одной стороны – концерны, в штате которых работают десятки тысяч сотрудников по всему миру, с другой стороны – средние предприятия, управляемые семьями основателей или уже вышедшие на биржу. Немало и молодых инновационных компаний, созданных лишь несколько лет назад и контрастирующих с предприятиями, за которыми стоят вековые традиции. Здесь же индивидуальные предприниматели, ремесленные фирмы, специалисты по прикладным исследованиям и промышленным разработкам, дочерние компании международных концернов и т.д. Столь же разнообразны и соответствующие корпоративные культуры, стили управления, подходы к руководству сотрудниками.

Предлагаемая книга по своему замыслу не призвана отразить это многообразие во всей его полноте. Она намеренно прибегает к обобщениям для того, чтобы заострить внимание читателя на общностях и различиях в немецкой деловой жизни. Обобщения порой приближаются к стереотипам, исключения сознательно вынесены за скобки и принесены в жертву общему правилу. Так же сознательно выбрана перспектива – она отражает взгляд на Германию извне. Автор с русскими и украинскими корнями отталкивалась от вопроса о том, как воспринимается Германия и немецкая деловая культура представителем иной страны. Ее плюс – превосходные знания немецкой бизнес-культуры. Многие годы она проводит занятия по межкультурной коммуникации для руководителей немецких и иностранных предприятий.

Именно поэтому настоящее пособие оптимально подходит для участников Программы Федерального министерства экономики и технологий по подготовке управленческих кадров, готовящихся к приезду в Германию. Наш многолетний опыт реализации программы переподготовки управленческих кадров свидетельствует о том, что потребность в знаниях по межкультурной коммуникации у руководителей предприятий стран Восточной Европы и Азии весьма велика. И, несмотря на востребованность этой темы, литературы практической направленности совершенно не хватает. Предлагаемое издание, построенное по модульному принципу, призвано компенсировать существующий дефицит.

Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH (Немецкое Общество по Международному Сотрудничеству (ГИЦ) ГмБХ), сперва в качестве Общества им. Карла Дуйсберга, позднее в лице InWEnt – некоммерческой организации международного повышения квалификации кадров и развития, осуществляет реализацию Программы Федерального министерства экономики и технологий по подготовке управленческих кадров, начиная с 1998 года. Под лозунгом «Готовимся к партнёрству с Германией» в рамках программы осуществляется целенаправленная подготовка управленцев из Восточной Европы, Центральной и Юго-Восточной

Азии к установлению контактов и кооперационных связей с немецкими фирмами.

Предлагаемая книга выпущена по инициативе GIZ и финансируется из бюджета Федерального министерства экономики и технологий Германии. Ее содержание отражает личное мнение автора.

GIZ выражает благодарность автору, Аксане Кавальчук, за ее профессионализм и огромную увлеченность этим проектом. Благодарим и всех остальных участников проекта. Особого упоминания заслуживают редактор Анна Сучкова и рецензенты Валерий Бессараб и Михаэль Йози за их вклад в подготовку данного издания.

Желаем читателю интересного и, надеюсь, кое-где и занимательного, изучения немецкого бизнеса. Пусть эта книга станет хорошим подспорьем для деловых контактов и сотрудничества с немецкими предприятиями!

Д-р Герд Шимански-Гайер  
Почетный профессор СПбГПУ, Санкт-Петербург,  
и МПА «ТуранПрофи», Астана  
*Руководитель Программы Федерального  
министерства экономики и технологий по  
подготовке управленческих кадров*



## Введение

*Эта книга посвящается моему сыну Филиппу,  
в ком соединилась русская, украинская, немецкая и австрийская кровь.  
Хочется верить, что именно эта смесь сделает его счастливым!*

Процессы глобализации в современном мире привели к стремительному росту контактов между представителями различных культур. Многообразие ценностей и установок, с которыми мы сталкиваемся в глобальном мире, подходов к решению управленческих задач, стилей руководства, манеры общения восхищает, удивляет, обогащает всех, кто «играет на международном поле».

Это же многообразие, которое мы не всегда в состоянии увидеть, не говоря уже о том, чтобы понять и осмыслить, предъявляет повышенные требования к индивидууму, к его способности жить в условиях многообразия. Не удивительно, что человеку нередко хочется упростить становящийся все более сложным окружающий его мир. И здесь ему на помощь приходят стереотипы: «американцы – поверхностны», «англичане – надменны», «немцы – педантичны и скучны».

Культурно обусловленные различия могут послужить толчком к возникновению положительных эффектов в совместном сотрудничестве или стать при их незнании или недостаточном учете причиной трудностей и конфликтов в деловых отношениях с иностранными партнерами. В сфере бизнес-коммуникации проблема общения между различными культурами стоит особенно остро: около трети всех интернациональных проектов серьезно страдает именно по причине незнания культурной специфики партнеров.

Чем чаще сталкиваешься с разнообразными культурно-обусловленными подходами и стилями ведения бизнеса, тем глубже познаешь особенности своей национальной культуры, тем сильнее чувствуешь собственные границы и желание их преодолеть.

Общение с представителями других культур, особенно в деловом контексте, учит нас чувствовать относительность ценностных ориентаций, уже не позволяет утверждать абсолютное преимущество той или иной традиции, например, в управлении персоналом, коммуникационного стиля, стратегии ведения переговоров и т.д. Такое расширение горизонта приводит и к расширению репертуара управленческих и переговорных навыков и компетенций, что несомненно приводит к большей успешности не только в международном сотрудничестве, но и в «родной» бизнес-среде.

**Для кого написано это пособие.** Данная публикация адресована, в первую очередь, участникам стажировок, проводимых Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH для менеджеров, повышающих свою квалификацию в рамках Президентской программы в России, «Украинской инициативы» на Украине, в рамках программ повышения квалификации управленческих кадров в Беларуси, Молдове, Узбекистане, Казахстане, Кыргызстане, Туркменистане, Азербайджане и в других странах. Пособие поможет этой группе читателей заранее настроиться на особенности «немецкой ментальности» и тем самым лучше подготовиться к пребыванию в Германии.

Кроме того, данная публикация может быть интересна и более широкому кругу читателей, прежде всего представителям бизнеса, которые стремятся установить, расширить или оптимизировать сотрудничество с немецкими фирмами, тем, кто работает или планирует работать в немецкой компании, а также преподавателям немецкого языка или других дисциплин, например, «Сравнительный менеджмент», «Межкультурная коммуникация», «Ведение переговоров».

**Что читатель найдет в этом пособии.** В основу данной публикации лег многолетний опыт работы автора в Германии, в международных проектах с участием немцев, а также наблюдения, связанные со стажировками менеджеров из разных стран в Германии. Центральное место в данной публикации занимает изложение

поведенческих стандартов немецких деловых людей, их самовосприятие и система ценностей, а также те интерпретационные схемы, с помощью которых немцы воспринимают и оценивают поведение иностранных партнеров. В пособии сделана попытка объяснить главные структурные характеристики немецкой бизнес-культуры, а также широко распространенные стереотипные восприятия отдельных феноменов немецкой ментальности, значимые для экономического сотрудничества с Германией. Для более глубокого понимания этих вопросов в тексте приводится дополнительный материал, вынесенный в отдельные блоки-врезки.

Вниманию читателей будут представлены такие темы, как немецкая концепция профессионализма, особенности немецкого стиля делового общения. В последующих разделах будут рассмотрены комплексные вопросы, имеющие первостепенное значение в международном сотрудничестве: ведение переговоров и работа в совместном проекте. В заключительной части читатель найдет информацию о поведении немецких партнеров в конфликтной ситуации.

Концепция публикации предусматривает и такую ситуацию, когда читатель обращается только к отдельным разделам пособия, например, готовясь к ведению переговоров с немецкими партнерами. Не всегда есть время и возможность прочесть последовательно один раздел за другим. Стремление автора максимально полно удовлетворить такие частичные запросы читателя неизбежно привело к некоторому повторению отдельных мыслей, логических цепочек, объясняющих те или иные феномены, или рекомендаций. С другой стороны, такое повторение оправдано дидактически, как гласит пословица «Повторение – мать учения».

В пособии приводится список русскоязычной литературы, рекомендованной тем, кого заинтересуют вопросы межкультурной коммуникации, а также ссылки на ресурсы сети Интернет, касающиеся Германии.

**О чем нужно помнить.** Нацию как целое формируют различные социальные слои, имеющие свои особенности общения. Кроме того, поведение каждого человека имеет свои индивидуальные характеристики. Немцы – все разные, впрочем, как и другие люди, будь то русские, узбеки, белорусы или кто-либо другой. В данной публикации богатая и разнообразная реальность упрощена в дидактических целях, и речь идет о типизированном поведении типизированного делового человека в типизированных условиях Германии. Это означает, что в конкретной ситуации, в отношении с конкретным партнером читателю, кроме общих знаний, которыми его, как мы надеемся, обеспечит наше Руководство, потребуются еще и наблюдательность, интуиция, собственный опыт общения.

**Чего нет в нашем пособии.** Здесь читатель *не* найдет прямых сравнений, наукоемких теорий<sup>1</sup> и сатирических преувеличений. Руководство не содержит списков «можно-нельзя», поскольку такие списки внушают опасное в интернациональном контексте ощущение, что все – под контролем и ничего неприятного случиться не может. В нем не будет советов типа «делай как немцы, и все будет хорошо». Автор не является сторонником культурного подражательства, прежде всего потому, что культурная «мимикрия» никого счастливым и успешным не сделала, кроме того, вряд ли возможно отказаться от собственной культурной идентичности. Однако надо знать основные «ловушки», «подводные камни» и самые важные вещи, которые могут помешать успешному бизнесу с немецкими партнерами. И в этом, хочется верить, читателю поможет данное пособие. Автор стремилась сделать упор на эмпирических фактах, конкретных рекомендациях и советах. При этом советов, не как «стать немцем», а как эффективно выстраивать деловое общение с немецкими партнерами.

---

<sup>1</sup> Несмотря на то, что наше Руководство имеет прикладной характер, оно опирается на теорию культурных стандартов Александра Томаса, профессора по межкультурной психологии из Регенсбурга (Alexander Thomas), на исследования истоков немецкой деловой культуры Сильвии Шролл-Махл (Dr.phil. Sylvia Schroll-Machl), а также на научные идеи Хофстеде и Холла (Geert Hofstede, Edward Hall).

Этого пособия не было бы, если бы некоторые люди не встретились на моем жизненном пути. Им всем мне хочется сказать: «Огромное спасибо»!

Моя семья, особенно дедушки, один из которых военный переводчик, прекрасно владея немецким, английским и французским языками, заразил меня любовью к немецкой культуре и литературе. Другой, бывший более двух лет по окончании войны комендантом одного из саксонских городков, вызвал огромный интерес к стране, где все «функционирует как часы» и где даже язык «дисциплинирует мозги». Мои родители с восторгом восприняли мою идею учебы в аспирантуре в Мюнхене и всячески поддержали меня в самое трудное время – период «культурного шока» в начале пребывания в Германии.

Благодаря моему мужу, немецкому психотерапевту, я получила уникальную возможность «проникнуть вглубь немецкой души».

Участники проводимых мною тренингов были неисчерпаемым источником информации об удачах, недоразумениях, курьезных случаях и конфликтах в кросс-культурном сотрудничестве.

Особую признательность мне хотелось бы выразить госпоже Сильвии Шрол-Махл, книга которой об истоках немецкой ментальности явилась для меня ценным кладезем информации об истоках немецкой культуры.

Анна Сучкова как главный редактор данного пособия, используя свой опыт кросс-культурного тренера, специалиста в области экономики и эксперта общества GIZ, помогла отшлифовать текст, дополнив его очень емкими и ценными комментариями и примечаниями.

Д-р Аксана Кавальчук, сентябрь 2011



# 1

Профессионал в немецком  
понимании

## 1. Профессионал в немецком понимании

Большинство участников кросс-культурных тренингов по немецкой культуре чаще всего задают один вопрос, который может звучать так: «Какие деловые качества немецкие партнеры особенно высоко ценят?» Или немного иначе: «Что важно для немецкой стороны в иностранном партнере?» Ответ на первый взгляд дать легко: «Немцы ценят профессионализм». Трудности возникают, когда становится понятно, что немецкое понимание профессионализма может существенно отличаться от, например, российского, украинского или казахского.

Итак, кто такой «профессионал» в немецком воплощении, и как он себя ведет? Прежде всего – это специалист в своей области, серьезный и ориентированный на дело, полностью отдающий себя работе, действующий методично и структурированно, склонный к перфекционизму и лояльный по отношению к компании. Он отвечает за свои слова, выполняя все договоренности и обещания, владеет собой и держит свои эмоции под контролем.

Рассмотрим подробнее отдельные составляющие немецкой концепции профессионализма.

### 1.1 Ориентация на дело

В любой культуре между двумя индивидуумами, вступающими в какие-либо отношения, всегда присутствуют два аспекта – форма и содержание этих отношений или, в терминологии кросс-культурного менеджмента, – «ориентация на отношения» и «ориентация на дело». С одной стороны, у всех отношений есть свое «содержание». Например, в случае делового сотрудничества таким содержанием может быть совместное производство, распределение прибыли, расширение рынков сбыта или выход на новые рынки. С другой стороны, у общения есть своя «форма», которая затрагивает чувства участников коммуникационного акта. С одним человеком нам приятно работать вместе, а другой может быть настолько несимпатичен, что мы прекращаем отношения даже в ущерб



собственным интересам. Различные культуры отличаются между собой только по степени весомости этих двух аспектов при взаимодействии людей друг с другом.

В культурах с акцентом на межличностные отношения приоритет имеют «форма», «человеческий фактор», а не «содержание». Для представителей указанных культур сохранение гармоничных взаимоотношений и функционирующих связей является более значимым, чем выполнение практических задач или следование правилам.

В Германии, напротив, в центре внимания находятся именно содержательные аспекты и ориентация на задачу, т.е. в профессиональной сфере акцент ставится однозначно на **деловые** отношения. При этом под делом понимается то, на чем сфокусирована деятельность, то, что в данном контексте превыше всего, – например, финансы или техника, логистика или цены, соблюдение законодательства или вопросы качества.

Вследствие ориентации на дело особое значение в немецкой бизнес-среде придается квалификации и профессиональной компетентности всех участников, глубокому знанию и превосходному владению вопросом, иногда очень узким. Свидетельством профессиональной квалификации и экспертного статуса являются дипломы<sup>2</sup>, титулы и количество лет, отданных проникновению в суть проблемы, трудовой стаж в данной сфере и на данной позиции, подкрепленный рекомендациями, отзывами и другими доказательствами успешности.

---

<sup>2</sup> Особенности германской образовательной системы таковы, что на рынок труда специалисты с высшим образованием выходят самое раннее в 25 лет. Тринадцать лет школьного обучения (гимназия), минимум 5 лет учебы в университете, широко распространенные полгода или год языковой стажировки, многочисленные практики представляли до недавнего времени типичный способ подготовки молодых специалистов. Сейчас европейская, в том числе и германская, система образования претерпевает значительные изменения, одним из следствий которых станет существенное сокращение сроков обучения. Однако, пока в Германии не появятся собственные 25-летние руководители, немцы будут с удивлением относиться к молодым коллегам из других стран. Поэтому рекомендуем при удобном случае разъяснить немецким партнерам особенности обучения в вашей стране и различия образовательных систем.

В Германии обладать общепризнанным статусом эксперта в какой-либо области престижно. Это способствует существенному увеличению «весомости» высказанных данным специалистом предложений и аргументов. Такие факторы как социальная компетентность, наличие связей или «естественного авторитета», играют, в сравнении с другими культурами, скорее второстепенную роль.

Для профессионала в немецком понимании характерны такие профессионально-личностные характеристики как целенаправленность, упорство и настойчивость в достижении цели. Работая с немецкими партнерами, на каждом шагу сталкиваешься с вербальными проявлениями немецкой целеустремленности в работе, с такими выражениями, как «перейдем к делу», «вернемся к делу», «ограничимся делом», «не отвлекайтесь от сути дела» и т.д. При этом светская беседа (small talk), «лирические отступления», укрепление контактов во время долгих застолий нередко воспринимается немецкой стороной как пустая трата времени.

Наличие неформальных отношений между бизнес-партнерами иногда может восприниматься как фактор, привносящий в бизнес ненужную и мешающую делу субъективность. Случается, что иностранные партнеры, стремясь быстрее преодолеть первоначальный барьер в общении, устраивают вечеринки, одаривают национальными напитками и сувенирами всех тех немецких партнеров или коллег, с кем им приходится сталкиваться по работе, а также тех, кто кажется им значимыми и нужными. Сотрудники немецких фирм испытывают в таких ситуациях скорее неловкость, чем благодарность и восторг. Для них вполне достаточной базой для конструктивного сотрудничества являются официальное знакомство и презентация иностранного партнера.

Конечно, если потенциальный партнер вызывает симпатию, это приятный побочный эффект, как тертый шоколад на взбитых сливках, неожиданно полученный при заказе кофе, но, в принципе, не особо важный для общего дела. Естественно, теплое слово, комплимент, подарок, похвала доставят удовольствие любому, в том

числе и вашему немецкому партнеру. Но они не повысят эффективность его работы на благо общего дела. Поэтому в рамках немецкой бизнес-культуры отношения можно «не выстраивать»: и смысла особого нет, и время экономится.

Немецкий стиль управления<sup>3</sup> функционален и строго ориентирован на деловые аспекты, на такие профессиональные вопросы, как создание структур, определение сфер ответственности и компетентности, контроль выполнения планов и сроков при соблюдении всех требований трудового законодательства и др. Задача руководителя в немецкой системе менеджмента заключается в обеспечении успешной работы подразделения или всей компании, а сотрудников – служить «средством» для достижения успеха.

Из понимания роли сотрудников в достижении поставленных целей и задач следует несколько важных принципов немецкой бизнес-культуры.

- Во-первых, необходимо правильно расставлять людей на ключевых позициях.
- Во-вторых, подчиненных<sup>4</sup> надо вовлекать в процесс принятия решений, делать их участниками, а не исполнителями (партиципативный стиль руководства), убеждать их, предоставлять им свободу действий в рамках строго очерченных полномочий, а не только приказывать и раздавать распоряжения. Умение убеждать сотрудников, «зажигать» их идеей общего дела, грамотно работать с персоналом при сопротивлении изменениям – эти качества руководителя высоко ценятся в Германии. Такое отношение к сотрудникам демонстрирует и широко распространенный на многих немецких компаниях девиз: «От

---

<sup>3</sup> Подробнее про немецкий стиль руководства изложено в разделе «Проект по-немецки», в подразделе 5.4 «Роль руководителя проекта».

<sup>4</sup> В немецких компаниях термин «подчиненный» (Untergebener), считающийся устаревшим и некорректным, вытеснен термином «сотрудник» (Mitarbeiter).

«затронутых»<sup>5</sup> сотрудников к заинтересованным и соучаствующим сотрудникам».

- В-третьих, в интересах дела необходимы дискуссии, в том числе между начальниками и подчиненными, где подчиненные могут критиковать и отвергать предложения руководства. Более того, такое поведение не просто допустимо, но и приветствуется, так как свидетельствует об ответственности, преданности делу и компании, а также о мотивированности и неравнодушии подчиненного.
- В-четвертых, контроль и оценка достижений сотрудников обезличены и формализованы. Руководителю нет необходимости выбирать долгий и трудоемкий путь интенсивного личного контроля путем постоянного присутствия и тесного общения. Есть гораздо более эффективные и экономичные стандартизированные системы (например, электронные системы учета рабочего времени, формализованные системы оценки успешности персонала, контроль целесообразности использования Интернета и др.), позволяющие исключить субъективный фактор и личную предвзятость, поскольку, с немецкой точки зрения, объективность в оценке результатов работы, ее качества и эффективности является важным мотивирующим фактором.
- В-пятых, мотивация немецких сотрудников в значительной степени связана с такими характеристиками немецкой культуры, как ориентация на дело и индивидуализм. В немецкой культуре, как, впрочем, и в других странах с евро-американским культурным влиянием, индивидуализм и реализация потенциала собственного «Я» являются важнейшими потребностями членов общества и сильными мотивирующими факторами.

---

<sup>5</sup> «Затронутый», в данном контексте - это против воли вовлеченный в какие-либо проекты, структурные преобразования, процессы изменений и т.д. Оригинал: „Betroffene zu Beteiligten machen“.

Что мотивирует и стимулирует немецкого сотрудника? Стимулами могут быть:

- объективная оценка результатов труда с адекватным вознаграждением;
- расширение круга решаемых задач и профессиональной сферы;
- возможность карьерного роста и связанное с ним увеличение доходов;
- более разнообразная работа;
- возможность влиять на процесс принятия решений;
- дополнительные полномочия и ответственность;
- повышение квалификации с помощью тренингов и курсов;
- личностное развитие;
- реализация собственного потенциала;
- возможность работать, самостоятельно ставя цели, контролируя себя и неся ответственность за свои результаты;
- эгалитарные, на равных, но без панибратства отношения с руководителями.

Признание и уважение нужны каждому человеку. Кросс-культурные различия проявляются в том, за что индивидuum получает признание, когда и как такое признание выражается, насколько сильны разочарование и чувство неудовлетворенности, если человек не получает ожидаемого поощрения. Отчетливо выраженная, открытая похвала не является широко распространенной практикой в немецком деловом контексте. Существует знаменитая швабская поговорка: «Отсутствие порицания – это уже достаточная похвала». На немецких компаниях скорее распространены предоставление обратной связи (feedback) и скромное «спасибо», чем похвала. Пространные комплименты интеллекту, трудолюбию, умению решать проблемы и т.д. могут

считаться неуместными, даже слегка стыдными, нередко их могут воспринять как иронично упакованную критику.

Если в процессе работы возникают какие-либо проблемы, представители немецкой бизнес-культуры начинают процесс глубокого анализа, невзирая на больные места, человеческие слабости и личные обстоятельства. Они считают, что такой подход отвечает интересам всех, так как дело – превыше всего. В этом контексте личные переживания и «тонкая ранимая душа» воспринимаются частью немецких деловых людей как слабость и отсутствие профессионализма.

Ориентация немцев на дело иногда воспринимается иностранными партнерами как чрезмерная бережливость или даже «скупость». Практически при любом партнерстве с неизбежностью встают вопросы расходов, снижения затрат и повышения прибыли, оптимального использования задействованных ресурсов – временных, человеческих и, конечно, финансовых. Как и любые другие важные вопросы, немцы будут обсуждать финансовые аспекты подробно и обстоятельно. Именно такого рода дискуссии лежат в основе распространенного стереотипа о «скупости» немцев.

Другим фактором, повлиявшим на формирование бережного отношения к собственности и к заработанному капиталу, было влияние протестанства на ценности немецкого делового сообщества. Данная конфессия придает особое значение ответственности перед обществом и будущими поколениями за сохранность состояния и его разумное использование. В этой связи показательно немецкое высказывание «Собственность обязывает». Это высказывание даже зафиксировано в Конституции Германии (статья 14, 2 абзац) и демонстрирует ответственность капитала перед обществом.

Еще один пример, ошибочно воспринимаемый иностранцами как проявление скупости, – это распространенная в Германии практика оплаты ресторанного счета отдельно каждый платит за себя сам. Сами представители немецкой культуры объясняют это тем, что так

всем удобнее: можно есть и пить в зависимости от собственного желания и/или финансовых возможностей, не «терзаясь опасениями» ввергнуть партнера в непомерные расходы, и не злясь из-за чрезмерного аппетита или изысканного вкуса приглашенных. Комфортное самочувствие немцев при совместных с коллегами визитах в ресторан превратили такое времяпрепровождение в широко распространенный способ установления неформальных связей с коллегами без особого ущерба для кошелька. Однако стоит отметить, что при деловых встречах, особенно с иностранными партнерами, счет будет оплачивать приглашающая сторона, в данном случае немецкая.

Стремясь избежать субъективности при принятии решений или упреков в коррупции, многие немецкие компании запрещают своим сотрудникам как принимать дорогостоящие подарки или другие знаки внимания, так и предлагать их своим бизнес-партнерам. Это относится, например, к деловым ужинам в дорогих ресторанах, поездкам на охоту, приглашениям в оперу, подаркам стоимостью свыше 50 евро. У каждой немецкой компании существует свое понимание «прозрачного бизнеса», своя политика и свои ограничения.

По этой же причине, из-за боязни быть обвиненными в субъективности, а также из-за нежелания смешивать частную жизнь со служебными обязанностями и/или деловыми отношениями, немцы могут «прохладно» отнестись к просьбам личного характера со стороны партнеров, например, прислать приглашение для получения годовой визы членам семьи, помочь найти жене работу или сыну место для стажировки и т.д.

Концентрация на деловых аспектах взаимоотношений в сотрудничестве является почвой, которая питает существующие стереотипы о немцах: они холодны и бесчувственны, высокомерны до надменности, возможно, даже агрессивны, скучны и несимпатичны и думают только о деньгах! Отчасти представители немецкой культуры воспринимаются так еще и потому, что иностранным бизнес-партнерам открывается только одна сторона

немецкой души – та, которая используется на работе, со всеми вышеописанными особенностями. Но есть еще и другая, частная жизнь, узнав которую, можно понять, что широта интересов, богатый духовный мир, многообразие чувств, склонность к благотворительности – это тоже немцы!

Итак, что следует из факта концентрации немцев на деле? Какие **рекомендации** можно дать тем, кто сотрудничает с немецкими партнерами?

- Настройтесь на подчеркнуто деловой стиль общения!
- Не тратьте время на долгий вступительный разговор (small talk): вполне достаточно обменяться несколькими вежливыми фразами для установления приятной атмосферы. Затем сразу можно приступить к сути дела. При этом избегайте отвлечений от темы, перепрыгивания с пункта на пункт, концентрируйтесь на существенных аспектах. Именно так, с немецкой точки зрения, должен вести себя целеустремленный, грамотный профессионал, знающий, то он хочет, ценящий свое и чужое время.
- В аргументации старайтесь опираться на факты, причинно-следственные отношения и взаимозависимости, рациональные аргументы и цифры. Будьте логичны и рассудительны. Попытки убедить собеседника с помощью эмоций, харизмы, субъективного личного опыта работают не так эффективно, как в условиях других бизнес-культур. Излишняя, с немецкой точки зрения, эмоциональность и сумбурность в изложении аргументов может вызывать у немецких партнеров по бизнесу сомнения в серьезности и компетентности собеседника.
- Хорошее впечатление на немцев производит подготовленность к разговору – наличие всей необходимой информации (расчеты, выкладки, статистика, факты) в письменном/электронном виде, которую вы можете предоставить партнеру, если возникнет необходимость. При этом очень длинные и детальные бумаги немцы тоже читать не любят, а пространные документы воспринимают как неумение выделить главное или отсутствие



навыков структурировать информацию и концентрироваться на значимых аспектах.

- Старайтесь заранее предусмотреть все возможные и даже маловероятные вопросы, продумайте разные варианты развития событий и подготовьтесь к каждому из них. Именно такой подход для немцев является желанным, хотя и труднодостижимым идеалом.
- Будьте готовы, что в компании немецкого партнера вас приветливо встретят, проводят к месту переговоров, предложат прохладительные напитки или чай/кофе. Но не надейтесь, что уже после первой встречи вас пригласят «посидеть вечером», поговорить по душам, расскажут вам о своей жизни, а также о жизни коллег и партнеров. Такой поворот событий маловероятен и потребует от вас терпения и особых усилий.
- Совершенно необязательно в надежде на более выгодные условия сделки проводить вечера в компании потенциального немецкого партнера, демонстрируя знаменитое славянское (восточное, кавказское или любое другое) гостеприимство со всеми его атрибутами – обильным столом, опекой все 24 часа в сутки, развлечениями на любой вкус. Бесспорно, что некоторым представителям немецких деловых кругов такой подход придется по душе, но влияние такого тесного контакта на принятие решений незначительно.
- Не терзайтесь раздумьями, как вам корректно закончить телефонный разговор, если сказано все, что должно было быть сказанным. Можно сразу закончить разговор вежливой фразой типа: «Спасибо. У меня все. Если у Вас вопросов нет – до свидания!»

## 1.2 Серьезность и надежность

Деловая репутация формируется, с немецкой точки зрения, только в совместном деле. Удастся оно – вот и заложен первый кирпичик в фундамент вашего имиджа как серьезного и надежного партнера. Пословицы типа «Первый блин всегда комом» для большинства немцев непонятны. Они искренне и не без оснований убеждены, что, если серьезно отнестись к делу, добросовестно выполнить свои обязательства, предусмотреть возможные проблемы, то и первый блин получится таким, как надо. Поэтому так важно провести первый проект/контракт с немецкими партнерами или заказчиками без сучка и задоринки, второй попытке вам могут не предоставить. По этой же причине так важно соблюдение сроков и пунктуальность.

На стадии обсуждения и переговоров допускается многое: смена подходов и стратегий, отстаивание приемлемых для вас сроков и условий выполнения контракта, внесение корректировок и изменений в технические характеристики и стандарты. Но после подписания соглашения и окончательного варианта контракта все изменения воспринимаются немецкой стороной очень болезненно. Договор есть договор, и слово надо держать! Нарушения договоренностей, даже если они вызваны с вашей стороны вполне благими намерениями, например, стремлением что-то улучшить, серьезно подрывают веру в вашу надежность.

Представители немецкой культуры, как правило, идентифицируют себя в значительной степени со своей профессией, очень серьезно относятся к своей роли, к выполняемым задачам и данным обещаниям. Распространено убеждение, что если так будут действовать все, то в такой системе можно на всех положиться, все будут ответственно выполнять собственные обязательства, будут внимательными и точными в работе.

На начальной стадии кооперации и на последующих стадиях сотрудничества серьезные партнеры снабжают друг друга важными для успеха общего дела фактами, цифрами, релевантной информацией о существующих рамочных условиях и т.д. Такая профессиональная открытость и готовность делиться собственным

ноу-хау является, по немецким понятиям, высшим проявлением готовности к сотрудничеству и вызывает у немецкой стороны уважение и признательность.

Интересен свойственный немецкой бизнес-культуре феномен «виноват – доложи!». Если случается нечто, мешающее вам выполнить ваши договорные обязательства перед коллегами, членами проектной команды, подчиненными, бизнес-партнерами и т.п., то ваша прямая *обязанность* – незамедлительно проинформировать об этом всех, кто может пострадать в результате возникших осложнений. Это вопрос надежности, добросовестности и честности, которые должен проявлять «носитель» проблемы. В случае возникновения осложнений надежный партнер не стремится переложить вину на другого или на обстоятельства. Он сам берет на себя ответственность, признает допущенные ошибки и активно включается в процесс решения проблемы. См. также разделы 5.3 «Действия в кризисных ситуациях и при возникновении проблем», а также 6.3 «Стратегии разрешения конфликтов».

Надежность в немецкой деловой культуре тесно связана с лояльностью, преданностью не отдельным личностям (руководителю, коллегам), а компании. Это означает заботу о репутации компании, идентификацию себя с продуктом или услугами, гордость за принадлежность к общему целому (например, быть фольксвагенцем), готовность работать в компании долгие годы. Правда, в условиях современного мира возможность «пожизненной» связи с компанией не всегда реализуется, однако ценность такой связи от этого не уменьшается.

Вот почему долговременное, проверенное временем и различными испытаниями и кризисами совместное сотрудничество с немецкими компаниями выступает гарантией фактически непоколебимого статуса надежного и поэтому незаменимого партнера. Именно по этой причине практически невозможно напрямую сотрудничать с немецкой компанией, если на рынке вашей страны есть фирма, получившая от этой немецкой компании статус эксклюзивного дистрибьютора.

Конечно, существуют и другие причины, по которым прямые контакты с немецкой фирмой в обход эксклюзивного дистрибьютора невозможны. Решения о каналах сбыта являются стратегическими. Если такие решения были приняты, то под них были выстроены организационные структуры, расписаны бизнес-процессы, определены информационные потоки, подготовлены люди. Пересмотр стратегических решений – это серьезный вопрос, который не будут поднимать из-за предложения отдельных фирм сотрудничать напрямую.

### **1.3 Перфекционизм как основательность и стремление к совершенству**

Качество немецких товаров, особенно промышленной и технической продукции, всемирно известно, немецкие логистические компании славятся образцом эффективности, немецкие проектные менеджеры, особенно в строительной области и в крупномасштабных проектах, считаются превосходными организаторами, у которых практически не бывает сбоев.

В профессиональной сфере немцы стремятся к совершенству. Прогресс в немецкой культурной среде понимается как непрерывный процесс усовершенствования и оптимизации процессов, продуктов, систем.

Неизменная высококачественная немецкая работа («deutsche Wertarbeit») имеет в немецкой культуре символический характер и является «ценностью самой по себе». Со стороны кажется, что немцев мотивирует само содержание работы, смысл выполняемой задачи. Удивление и даже недоверие у многих иностранцев вызывает тот факт, что для работы на совесть немцам не нужен особый внешний контроль и персональная ответственность за качество труда. Большинство немцев, в свою очередь, не понимает, как можно делать что-то плохо, если есть возможность сделать хорошо. А ведь именно в этом и заключается профессионализм, чтобы все делать совершенно. Такое сознательное отношение к

работе и ярко выраженная трудовая этика немецких сотрудников нередко являются предметом зависти руководителей из других стран.

Небольшой исторический экскурс продемонстрирует истоки «пруссских добродетелей».

1

### Пруссские добродетели

Образование единого Германского государства под эгидой Пруссии в 1871г. привело к распространению на территории других немецких земель прусской бюрократической системы, с присущей ей ориентацией на формальные и деловые аспекты, а не на межличностные отношения. Методичная организация процессов, обезличенные, но внешне корректные взаимоотношения, максимально возможное устранение субъективного фактора, выполнение долга, невзирая на личные обстоятельства, – отличительные черты этой системы.

С течением времени прусские ценности и поведенческие установки распространились среди военной, промышленной и финансовой элиты страны, став своего рода моральным кодексом настоящего гражданина Германии. В этот кодекс были включены порядок (Ordnung), дисциплина (Disziplin), добросовестность (Verantwortungsbewusstsein), законопослушность (Gehorsam), чувство долга (Pflichtbewußtsein), трудолюбие (Fleiß) и бережливость (Sparsamkeit).

Центральное место в этой мировоззренческой системе занимает работа. Акцент в выражении «жить, чтобы работать, или работать, чтобы жить» ставился однозначно на первую часть высказывания. Главный смысл жизни, двигатель личностного развития, источник и основа самореализации, самоутверждения, карьеры и уважения в обществе, финансового благополучия и за счет этого индивидуальной независимости и свободы – таково значение работы для человека, сформированного в рамках немецкой культуры. Профессия воспринимается как призвание.

Важную роль в прусской системе добродетелей играли, дополнительно подкрепляемые традициями протестантства, бережливость (Sparsamkeit) и невзыскательность, нетребовательность относительно

материальных благ и комфорта (Genügsamkeit, Mäßigung). Растратничить то, что было заработано поколениями твоих предков, – недопустимо и постыдно! Именно здесь кроются истоки немецкой бережливости и трепетного отношения к собственности, пусть это будет лишь скромный домик или автомобиль.

Такая готовность ряда немцев, в том числе немецких предпринимателей и владельцев бизнеса, довольствоваться малым, резко отрицательное отношение к мотовству, роскоши, показному благополучию очень часто воспринимаются иностранцами как неумение наслаждаться жизнью, скупость или жадность.

Стоит отметить и такую характерную для протестантского мировосприятия особенность, как личная ответственность за собственную судьбу и за свои поступки, не перекладываемая ни на обстоятельства, ни на окружение, ни на рок, ни на власть имущих...

Таким образом, высокая ценность труда, усердия, старания и прилежания, добросовестности, ответственности, дисциплины и самоконтроля, честность и верность слову стали гражданскими добродетелями, занимающими центральное место в немецкой системе ценностей.

Для достижения качества продукта в целом в нем все должно быть безупречно. Немцы убеждены, что мелочей не бывает: все имеет значение. И если проявлять небрежность в мелочах и в непринципиальных вещах, то где гарантия, что в существенных и значимых вопросах все будет основательно? Как раз в таких непринципиальных и второстепенных деталях и проявляется истинное качество продукта в традиционном немецком понимании – это отсутствие недостатков и полное удовлетворение требований клиента. И это не только вопрос добросовестного выполнения трудовых обязанностей, это скорее морально-этический долг!

Условием и гарантией качества, особенно в серийном производстве, является абсолютная нетерпимость к браку, погрешностям, отклонениям от установленных норм. Такой подход к качеству и

бескомпромиссная готовность его достижения являются элементом фирменной философии на большинстве промышленных предприятий Германии, особенно выпускающих высокотехнологичную продукцию.

### Сделано в Германии

«Продукты, отмеченные надписью «Сделано в Германии», - это не только синоним передовых технологических стандартов, высочайшего мастерства и непревзойденного качества, но и символ немецкой нации»

*Джоу Цзянь Сюн, Beijing Review, 28.09.2007*

В настоящее время ценность надписи «Сделано в Германии» имеет вполне определенное количественное выражение и составляет около 200 млрд. евро. Это стоимость той дополнительной прибыли, которую получают немецкие экспортеры на мировом рынке только за то, что на их продуктах можно прочесть «Сделано в Германии».

Умение производить качественные товары не является врожденным качеством немцев. Еще в середине 19 века немецкое качество, особенно в области высокотехнологичной продукции и предметов роскоши, оставляло желать лучшего, уступая английскому и французскому.

Но очень скоро после победы во Франко-Прусской войне и эйфории, вызванной образованием Германского государства, немцы обнаружили, что оказались, как они сами говорили, «опоздавшей нацией» в мире, где все или очень многое было уже распределено между другими странами: рынки сбыта, источники сырья, территории. Именно тогда началась планомерная работа по созданию промышленного превосходства, в частности и за счет повышения качества продукции. Не последнюю роль в создании немецкого качества сыграло обучение немецких специалистов за границей.

Изначально печать «Сделано в Германии» или «Made in Germany» на немецких товарах ставилась в соответствии с английским Законом о

товарных знаках (Merchandise Marks Act) от 1887 г. Закон требовал однозначной идентификации всего импорта из Германии с целью информирования потребителей о более низком качестве немецких товаров по сравнению с английскими.

Однако эта акция очень скоро обернулась против самих англичан. Уже в 1896 г. английский публицист Уильямс в своей книге «Сделано в Германии» – конкурентная борьба немецкой и английской промышленности» написал: «Печать «Сделано в Германии» действует как бесплатная рекомендация для немецких товаров». Поэтому англичане довольно скоро отменили требование отмечать немецкие товары этой печатью. Но теперь уже сами немецкие производители настояли на маркировке своей продукции.

Какими способами проявляется и демонстрируется в немецкой культуре основательность и тем самым почти недостижимый идеал совершенства? Предлагаем некоторые советы и рекомендации :

- Немецкие партнеры придают очень большое значение тщательному и основательному планированию. Во-первых, «хорошо спланировано – наполовину сделано», как гласит немецкая пословица. Во-вторых, только с помощью качественного планирования можно избежать ошибок, получить правильное представление о предстоящем деле, проекте и, что немаловажно, необходимых ресурсах для его достижения.
- Планы и концепции разрабатываются в Германии очень основательно, с массой деталей, дополнительной информацией и тщательными расчетами. К логичности и систематичности в немецкой бизнес-культуре предъявляются высокие требования.
- Немецкие специалисты стремятся заранее продумать возможные помехи, вероятные (иногда только теоретически) ошибки, прогнозируемые осложнения с целью минимизировать всевозможные риски.



- Быстрота выполнения заданий – это не та добродетель, которая в Германии очень высоко ценится. Ничего нельзя сделать качественно, если ориентироваться *только* на скорость выполнения. Иначе говоря, в деловом контексте быстрота и качество по немецкой логике – нередко взаимоисключающие понятия. Если страдает качество, то никакие аргументы типа: «надо немедленно», «главное, быстрее» не работают. В Германии часто можно услышать в ответ на попытки ускорить процесс следующее высказывание: «Если вам нужен качественный продукт, это потребует определенного времени». Другое объяснение не всегда молниеносного принятия решений в Германии связано с тем фактом, что в управленческих процессах задействовано большое количество сторон, т.е. организационных структур. Принцип соучастия (партиципативности) и стремление уравновесить различные интересы (за счет обстоятельного обсуждения проблем, а также согласования подходов к их преодолению) могут привести к достаточно времязатратному, по сравнению с другими странами, пути принятия решений.
- Один из основных принципов немецкой культуры звучит так: «Черт кроется в деталях», то есть, мелочей не бывает. Этот принцип объясняет тщательность в выполнении даже тех действий, которые никто никогда не сможет увидеть или проконтролировать, постоянный самоконтроль и перепроверку качества на всех этапах процесса. Со стороны такая установка иногда кажется свидетельством педантичности, мелочности, придирчивости немецких партнеров и коллег.

## 1.4 Обязательность и пунктуальность

Одно из самых распространенных в мире представлений о немцах связано с их знаменитой пунктуальностью. Действительно ли немцы никогда не опаздывают, всегда соблюдают сроки, планируют свою жизнь до последнего вздоха? Конечно, нет. Но между немецкой и другими культурами в восприятии времени и обращении с ним существуют огромные различия, которые становятся источником проблем в совместном сотрудничестве, прежде всего, с точки зрения немецких коллег.

Известно, что у разных людей и народов время ощущается по-разному. Одни воспринимают его как стихию, которой управлять невозможно. В таких культурах люди лишь примерно обозначают свои цели, приблизительно определяют сроки, делают несколько дел одновременно или постоянно переключаются с одного вида деятельности на другой, часто отклоняясь от первоначальной цели и/или на ходу меняя приоритеты. Такие культуры принято называть полихронными.

На другой стороне шкалы отношения ко времени расположены монохронные культуры. Представители этих культур четко структурируют отдельные сегменты времени, разрабатывают точные планы, разбивают задачу на последовательные этапы, а также последовательно концентрируются на содержании каждого этапа.

Истоки немецкой монохронной концепции времени по мнению ряда немецких ученых кроются как в религиозной концепции протестантизма, так и в историческом прошлом немецкого народа<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> В Германии проживает большое количество католиков, особенно на юге и западе страны. Возможно, при взгляде извне разница в отношении ко времени между той частью населения, которая проживает в районах с преимущественно католическим вероисповеданием, не столь заметна. Но в самовосприятии немцев существует явное различие между югом и севером: чем ближе к югу, тем больше времени люди уделяют «процессу наслаждения жизнью», меньше диктат пунктуальности в частной сфере, не такое бережное отношение к каждой минуте, более спокойное отношение к изменению планов.

### Истоки немецкой концепции времени (по Schroll-Machl, 2002)

- Присущая протестантизму концепция жизни, подчеркивающая **индивидуальную** ответственность перед Богом за собственную жизнь, способствовала формированию целенаправленного жизненного планирования.
- Жизнь в маленьких княжествах требовала от граждан соблюдения ряда временных предписаний в повседневной жизни. Такая исходящая сверху регламентация привела к достаточно жесткой временной организации социальных процессов.
- Переход от аграрного к индустриальному обществу (фабричному способу производства) потребовал расширения зоны линейного планирования времени и последовательного его использования. Экономическое процветание Германии 19 века и экономическое восстановление после Второй мировой войны воспринимались немцами как доказательства превосходства данной концепции времени.

В понимании многих представителей немецкой культуры, особенно деловых людей, «время – это деньги», в прямом смысле этого слова. Время воспринимается как феномен, имеющий общественную ценность. Именно поэтому оно не может и не должно использоваться бесплодно, неэффективно, растрачиваться на бессмысленные или бесполезные действия, то есть утекать как песок сквозь пальцы. Как говорил великий Гете в первой части «Фауста»: «употребляйте с пользой время, учиться надо по системе» (перевод Пастернака).

Чтобы добиться бережного отношения как к своему, так и к чужому времени, его необходимо планировать и обязательно соблюдать временные договоренности. В Германии широко используются те или иные системы «time management», особенно те из них, которые

основаны на методичности и последовательности, тщательном анализе и определении приоритетов и ориентированы на долгосрочную перспективу.

Этому навыку – умению управлять временем – немцев начинают учить уже в школе, специальные семинары предлагаются студентам, начинающим специалистам. Отсюда у иностранцев может легко сложиться впечатление, что каждая минута у немецких коллег распланирована, каждый прекрасно знает, сколько времени ему понадобится для выполнения той или иной задачи, во сколько обходится компании его «рабочий час» и т.д.

Такой подход ко времени характерен как для деловой сферы, так и для частной жизни. Хрестоматийными стали примеры о том, как в январе планируется декабрьский отпуск, подарки к рождеству начинают выбирать уже летом, гости, которых приглашают на свадьбу за 6 месяцев до церемонии, могут отказаться от приглашения, так как все выходные в календаре у них уже заняты другими договоренностями. Во многих семьях существуют обзорные календари активности всех членов семьи, ежедневником пользуются уже первоклашки, детские садики закрывают двери в 8:30, и опоздавшие родители вместе с малышами должны ждать специального «окна для опоздавших» в 09:15, чтобы своим опозданием «не мешать процессу».

Другой важный для немецкой культуры аспект – это «полезность» временных затрат, даже при проведении свободного времени.

Польза может быть (несколько примеров):

- для здоровья (занятия спортом),
- для мозгов (например, изучение иностранных языков в отпуске),
- для души (пение в церковном хоре),
- для совести (забота о бездомных кошках или о старичках в доме для престарелых),
- для кошелька (сверхурочные, в свободное время подрабатывать репетитором),

- для дома и семьи (ремонт, работа в саду, вязание), и, наконец,
- «временные инвестиции в укрепление межчеловеческих отношений» (поход в зоопарк с детьми, ужин при свечах с любимой, посещение подруги в больнице и т.п.).

При бесцельном лежании на диване типичный немец испытывает угрызения совести и чувствует себя дискомфортно.

Какие особенности в немецком подходе к менеджменту времени можно выделить?

- Интересы дела, ориентация на задачи проходят «красной нитью» при планировании действий. Поэтому если немецкие партнеры изменяют планы, сдвигают сроки, отменяют встречи, то за этим кроется, как правило, изменение приоритетов, обусловленное интересами дела.
- Для немцев характерны долгосрочная временная ориентация, упорство и настойчивость в достижении отдаленных целей. Немецким планам свойственны дальняя перспектива и стремление предусмотреть непредсказуемое.
- Если дело начато, то его надо довести до конца. В ситуациях незавершенного дела многие немцы чувствуют себя дискомфортно. Они испытывают угрызения совести, даже если умом понимают, что в данной конкретной ситуации завершение дела было бы напрасной тратой собственных интеллектуальных, временных и других ресурсов.
- Немецкие коллеги убеждены, что только при полной концентрации на *одном* деле можно достичь его качественного исполнения. Методичность и последовательность выполнения задач являются, таким образом, определяющими характеристиками немецкого стиля работы. Немцы стремятся завершить одну цепочку действий, прежде чем перейти к другой, то есть работают чаще всего линейно и последовательно. Представители других культур воспринимают такой подход как нелюбовь немцев к спонтанности, как нежелание допускать

отклонения от заранее запланированных действий, как попытку исключить «непредвиденные» обстоятельства, как отсутствие способности выполнять несколько дел одновременно («multitasking») и даже как отсутствие креативности.

- Строгая приверженность четким планам и договоренностям, обязательность и надежность в выполнении временных обязательств играют огромную роль при оценке моральных качеств партнера по бизнесу. Например, опоздание может интерпретироваться и расцениваться немецкими партнерами не только как неумение организовать себя, распланировать свое время, но и как проявление ненадежности и необязательности, а нередкой, как неуважение к партнеру или отсутствие интереса к общему проекту/делу и т.д.
- Умение реалистично оценить количество времени, необходимое для выполнения какого-либо дела, является с немецкой точки зрения неотъемлемой характеристикой профессионала. Ситуации, описанные в анекдоте про студента, который на вопрос, сколько времени ему потребуется, чтобы выучить китайский язык, отвечает вопросом «А когда сдавать (экзамен)?», немецким коллегам непонятны в принципе. Чтобы что-то сделать хорошо, требуется время!
- Сюрпризы в форме незапланированного визита или внезапного решения «забежать на огонек» нередко воспринимаются с легким раздражением. В таких случаях вам открыто могут сообщить о невозможности уделить вам время. Причем причины отказа в глазах многих иностранцев выглядят несущественными, например, «У меня завтра выступление перед руководством, я хочу хорошо отдохнуть», «Мне надо дочитать еще 2 страницы статьи, зайдите через полчаса».
- В вопросе временной точности неоспоримыми чемпионами считаются японцы, не случайно именно там была рождена система поставок канбан или «just in time», которая в дословном переводе звучит «точно ко времени». Немцы специализируются скорее на пунктуальности в перспективном ее понимании –

долгосрочности. Поэтому многим иностранцам приходилось испытать разочарование, когда, стремясь подстроиться к немецкой дисциплине, они проявляли несвойственную им пунктуальность, а их немцы-партнеры опаздывали и вынуждены были извиняться.

- Интересны результаты одного эксперимента, проведенного в 90-е годы: в крупных городах 31 страны ученые измеряли скорость движения прохожих и время, необходимое работникам почты для продажи почтовой марки. Кроме того, исследовалась точность общественных часов и сравнивались их показатели со справочными данными. Итак, самой быстрой страной мира оказалась Швейцария, на втором месте – Ирландия, затем Германия и Япония. На последнем месте оказалась Мексика (Robert Levine, 1998).

Немецкие социологи заметили, что современные коммуникационные технологии, в первую очередь мобильная связь, начинают менять отношение ко времени среди немецкой молодежи: встречу можно отменить, если предупредишь; никто никого не ждет, сердясь на опоздавшего. Кроме того отпадает необходимость заранее строить планы на выходные, связывая себя обещаниями. Теперь, благодаря Интернету, можно быстро узнать, где, что и как происходит, и спонтанно сделать выбор. Поэтому очень интересно, как повлияют данные тенденции в отношении ко времени на немецкую производственную культуру через 10-15 лет.

Несколько **советов** тем, у кого есть немецкие деловые партнеры:

- Очень важные мероприятия планируются заранее, минимум за полгода. Поэтому приглашать партнеров из Германии на конференцию, на важную встречу следует своевременно. Немецкие деловые партнеры будут скорее задеты, если их пригласят за неделю до назначенной даты: нельзя легкомысленно относиться к важным встречам, к ним надо готовиться. Кроме того, существует еще и проблема получения визы, на решение которой также необходимо отвести время.

- При назначении встречи обращайтесь к потенциальному собеседнику-немцу минимум за 2 месяца. Будьте готовы к долгой переписке, телефонным конференциям. Немецкие коллеги предпочитают как можно большее количество вопросов решать по электронной почте, с помощью телефонных разговоров, считая этот путь более эффективным с точки зрения затрат ресурсов как временных, так и финансовых. При получении согласия, как правило, вы получите от немецких партнеров письменное подтверждение договоренности. Так же рекомендуем действовать и вам. Если вам придется отказаться от встречи или перенести ее, постарайтесь предупредить партнера как можно раньше.
- Если вы опаздываете, лучше сразу позвонить и предупредить, не заставляя себя ждать. Можно предложить перенести встречу. Для обычной встречи немцы считают задержку более 15 минут недопустимой. Если речь идет о встрече, на которую участники собираются из разных мест, пользуясь разными видами транспорта, то в этом случае, конечно, они готовы ждать дольше и вряд ли будут что-либо переносить. Однако, скорее всего, дискуссии начнутся без опаздывающих участников через те же 15 минут после назначенного срока.
- Если встреча с немецким партнером назначена, можно рассчитывать на его полное и безраздельное внимание. С немецкой точки зрения, параллельные занятия (например, звонки, указания подчиненным, подписание документов, разговоры с другими лицами) – это проявление неуважения к партнеру и отсутствие интереса к теме разговора. Со своей стороны немецкий партнер рассчитывает на такое же полное внимание собеседника. Время должно быть уделено только ему и теме встречи! Если параллельно заниматься чем-то другим, такое поведение может быть воспринято немецкой стороной как невежливое и даже для нее оскорбительное. В лучшем случае это будет расценено как демонстрация иностранным партнером незначительности обсуждаемых вопросов.



- Не удивляйтесь, если встречи будут короткими. Если вы договариваетесь на двухчасовой разговор, то не думайте, что сможете располагать собеседниками в течение пяти часов. Немцы не отличаются особой терпеливостью, если партнеры отвлекаются от дела или отклоняются от цели разговора, и у немецкой стороны возникает ощущение «потерянного времени». Четкое изложение намерений, подготовленность к разговору помогут вам достичь успеха и во время короткой встречи. Нередки случаи, когда встречи и переговоры занимают по 15 минут!
- План (повестка дня и регламент) в Германии, как правило, четко соблюдается, особенно если задействованы несколько лиц и/или обсуждаются несколько вопросов. Важные для вас вопросы / проблемы рекомендуем включать в повестку дня: только так можно добиться того, что эти темы действительно будут обсуждаться и восприниматься немецкими партнерами как необходимые и значимые.
- Тщательно подготовьтесь к разговору: наличие необходимой документации, расчетов, статистической информации, образцов продукции – подумайте, что вам может пригодиться (пусть даже чисто гипотетически), или прямо спросите немецких партнеров, какая информация и в каком виде им нужна.
- В случае возникновения вопросов к немецкому партнеру следует обратиться к нему прямо, без особого «подведения к теме» и долгого вступления: «Я хотел бы обсудить с Вами такой-то вопрос. Вам удобно сейчас или в другое время? ... Когда?»
- Имейте в виду, что для немецких партнеров представление о времени, заключенном в такие понятия, как «сейчас», «скоро», «как можно быстрее», «немедленно», «как можно скорее», «по возможности быстро» могут существенно отличаться от вашего. Лучше найти понятный для обеих сторон способ отсчета времени (через 3 дня, к 14 часам, за 2 недели, начиная от сегодняшнего дня и т.д.).

- Если решения о сроках приняты, немецкие партнеры крайне неохотно соглашаются на их пересмотр. Поэтому всегда лучше ваши сомнения, возражения или размышления по поводу сроков озвучить в процессе планирования проекта.
- Не ждите от немецких коллег особой гибкости во временных вопросах. Скорее всего вы столкнетесь с такой позицией: «Не торопитесь, одно за другим».
- И вне офиса немцы придерживаются тактики четких временных договоренностей: «забывчивые» пациенты могут получить от врача счет за несостоявшуюся консультацию; если спектакль или концерт начался, опоздавших не пустят в зал до первого перерыва. Значительное опоздание может вызвать неудовольствие друзей. Поэтому, если кто-то существенно задерживается, то компания садится за стол без него.
- Если вам сообщают, что интересующий вас немецкий сотрудник находится «на совещании» («im Meeting»), то эта стандартная фраза секретарей и ассистентов (помощников) может быть применена к чему угодно: и к многочасовым переговорам, и к рабочим встречам, и к совещанию, и к разговорам с коллегой у кофейного автомата.
- Время работы: с 8:00 / 9:00 до 17:00 / 18:00 часов. Распространен и скользящий график, работа на дому. Некоторые сотрудники, работающие неполный рабочий день, могут работать в офисе только до обеда или по определенным дням. Время обеденного перерыва с 12:00 до 13:00. В пятницу во многих учреждениях и компаниях работают до 14:00 часов.
- Не ожидайте от немецких сотрудников (имеются в виду прежде всего наемные работники, чиновники и госслужащие, хотя и среди этих групп бывают исключения), что они отменят отпуск, выйдут на работу в воскресенье или задержатся до полуночи, если, как вам кажется, на работе возникла экстренная ситуация. Даже при работе над очень важными для общего проекта или для немецкой компании вопросами немецкий сотрудник не всегда остается

после окончания рабочего дня в офисе. Отпуск, выходные дни, свободное время по окончании рабочего дня для немцев очень важны и практически неприкосновенны.

- Суббота, воскресенье, и праздничные дни (см. Приложение «Праздники в Германии») – выходные, отношение к ним очень серьезное, предложение поработать в эти дни будет скорее всего с возмущением отвергнуто, особенно в воскресенье. Хотя немецкие работодатели с помощью дополнительной оплаты сверхурочной работы или повышенных тарифов при работе в выходные и праздничные дни решают данную проблему достаточно успешно. А среди владельцев собственного бизнеса, свободных предпринимателей и руководителей работа по выходным или после официального окончания рабочего дня является широко распространенным явлением.

1

## 1.5 Разделение жизненных сфер

В немецкой культуре существует четкое разделение между различными сферами жизни, которое замечательно отражает поговорка: «Служба службой, шнапс шнапсом!». Стиль общения, поведение немцев, даже внешний вид зависят от того, насколько близки взаимоотношения с другими людьми и в какой области жизни реализуется данный контакт. Особенно важным представляется разделение деловой и частной сфер, рациональной и эмоциональной стороны, формальных и неформальных отношений, роли и личности.

В Германии распространено высказывание, что в рабочее время работают, а в свободное время живут. Что это значит практически?

На рабочем месте в центре внимания находится работа: немецкий сотрудник ориентирован на дело, целенаправлен, подчеркнута сдержан и рационален. На работе не должно быть места чувствам, сентиментальности, лишним эмоциям, ведь они – враги объективности, а значит, мешают делу. С коллегами работают, с партнерами ведут общее дело, осуществляют конкретные проекты,

# 1

их не рассматривают как потенциальных друзей: то есть с ними не проводят выходные дни или отпуск, их не приглашают домой, с ними не делятся личными проблемами, и от них не ожидают помощи и поддержки в трудных жизненных обстоятельствах. Особенно это касается взаимоотношений руководителей и подчиненных.

Это общее утверждение, однако, не означает, что дружбе совсем нет места в бизнесе или на рабочем месте. Просто это не само собой разумеется, и большинство немцев такого развития событий не ожидает. Тем приятнее, когда деловые отношения со временем переходят в нечто большее.

В частной жизни на первый план выходят семья, друзья, личные интересы и склонности. Это та сфера жизни, где есть место эмоциям, страстям, которым можно и нужно дать выход, это место реализации потребностей, выходящих за рамки профессиональных интересов. Большинство дружеских связей завязывается во время занятий и развлечений в свободное время, например, при занятиях спортом или во время путешествия, или при участии в гражданских инициативах и т.д. В этой сфере от человека ожидаются такие качества как эмпатия, понимание другого, эмоциональность, терпимость, готовность помочь и чувство юмора.

Когда иностранцам предоставляется возможность общаться с немецким партнером или коллегой в неформальной обстановке, например, во время совместного ужина после участия в специализированной выставке, или за бокалом пива после рабочего дня, у многих складывается впечатление, что они имеют дело с двумя совершенно разными людьми.

На рабочем месте господин Браун был сдержанным, «застегнутым на все пуговицы», рассудительным и педантичным человеком. Во время совместного ужина этот же господин Браун оказался весельчаком с романтическими взглядами, который терпеть не может галстуки и костюмы, занимается экстремальным скалолазанием, пожертвовал наследство тетушки на приют для бездомных собак в Испании и мечтает о кругосветном путешествии на велосипеде. На следующее утро опять ничего в поведении и внешнем облике господина Брауна не напоминало овчерашнем вечере и «другой» стороне его души...

Такое поведение, когда деловые взаимоотношения и личные аспекты четко разделяются, немецкой стороной воспринимается как правильное и естественное. Поэтому в Германии после критических замечаний, высказываемых обычно прямо и жестко, в присутствии коллег, не наблюдается особых обид и претензий, не говоря уже о слезах, желании отплатить той же монетой и прочих неконструктивных, с немецкой точки зрения, реакций.

Итак, какое влияние оказывает данный принцип разделения жизненных сфер на ведение бизнеса с немецкими партнерами и как его можно учесть при контактах с немцами? Вот некоторые **рекомендации**:

- Исходите из того, что установление деловых отношений с немцами начнется с подчеркнуто деловых отношений, в которых немецкие партнеры не стремятся выходить за рамки профессиональной роли и формальной обстановки (рабочего места). Немецкие сотрудники будут вести себя корректно и сдержанно, возможно, вам первое время будет несколько дискомфортно.
- Такая сдержанность иногда побуждает иностранных партнеров сделать поспешный вывод, что они имеют дело с бесчувственными холодными людьми, не проявляющими к другим людям никакого интереса, думающими только о цифрах,

сроках, прибыли, минимизации расходов и т.п. Это не так. В своей частной жизни немцы влюбляются, воспитывают детей, ревнуют и страдают, веселятся на карнавале, наслаждаются закатом и хорошим вином, помогают обделенным и слабым. Одной из самых важных ценностей в их жизни является семья, дружба и преданность по отношению к друзьям. Неудивительно поэтому, что одна из лучших книг XX века о любви и дружбе была написана немцем. Это роман Э.-М. Ремарка «Три товарища».

- Не ждите приглашений домой. Приглашение деловых партнеров к себе домой в Германии достаточно редкое явление – только если никак нельзя обойтись без такого мероприятия. Как правило, эти приемы носят формальный характер.
- Не стройте иллюзий, что взаимная симпатия, почти дружеские отношения, совместное времяпрепровождение оградят вас от критических замечаний или обеспечат привилегированное положение, особое отношение при принятии деловых решений или в вопросах карьерного роста. На работе с вами будут *работать*, а *дружить* – после окончания рабочего дня!
- Приучите себя затрагивать важные для вас темы в формальной обстановке, например, за столом переговоров, во время планерок и рабочих встреч. Заранее позаботьтесь, чтобы ваш вопрос был включен в повестку дня.
- При принятии решений немцы стараются провести четкую границу между двумя подходами: с одной стороны, объективные предпосылки, факты и аргументы, с другой – эмоциональное отношение к проблеме / сложившейся ситуации / к конфликту. Найти компромисс между этими двумя полюсами – высшее проявление профессионализма. Поясним это на примере. Если немцу его партнер по бизнесу или работе крайне неприятен, или у него возникает смутное ощущение, что от общения с этим человеком у него будут одни неприятности, то в этой ситуации возможны два исхода. Либо он начинает искать объективные причины отказа от сотрудничества, либо «берет себя в руки», отменяет эмоции, и старается быть по отношению к такому

неприятному лично ему человеку максимально корректным и вежливым. Признаться самому себе, что отказ от сотрудничества выстроен на таком «шатком» фундаменте, как интуиция и личная антипатия, немцу очень трудно, а озвучить такие мотивы перед другими – практически невозможно.

- Требование в течение трудового дня уделять внимание исключительно рабочим вопросам имеет и обратную сторону: свободное время является действительно *свободным*. Оно нужно для отдыха и расслабления как противовес напряженной рабочей жизни. Поэтому немцы так высоко ценят домашний уют. Человек *обязан* хорошо восстанавливаться, чтобы быть потом полностью работоспособным. Активное проведение свободного времени и общественно-полезная деятельность нередко рассматриваются как дополнительный критерий при отборе персонала.
- Рекомендуем быть осторожными с личными вопросами, не переходить грани, за которой находится частное пространство. Возможно, придет время и ваш немецкий коллега сам откроет вам душу.
- Если у вас есть потребность перевести деловые отношения на дружескую основу, настройтесь на достаточно долгий промежуток времени, чтобы «пробить» деловую скорлупу немецкого партнера. Общие интересы и хобби, сходные жизненные установки и ценности, перекликающиеся переживания и похожий жизненный опыт – все это является базой, на которой вы сможете построить прочный фундамент дружбы. Имейте в виду, что дружба в немецкой культуре – это очень важное и чистое чувство. Его нельзя «осквернять» попытками поиска выгоды, решением вопросов, стремлением завязать нужные знакомства и т.п. В таких случаях у немцев возникает ощущение, что их используют, и это глубоко их ранит.

## 1.6 Немецкая любовь к порядку

Как удастся немцам сравнительно мало работать<sup>7</sup> и при этом производить так много качественных товаров и услуг? Секрет немецкого стиля работы – методичность, структурированность, систематичность.

„Ordnung“ (порядок) – это немецкое слово знакомо большинству деловых людей всего мира, если они сотрудничают с немецкими коллегами. Многим известна и немецкая поговорка «Порядок это половина жизни». Так что же кроется за немецкой любовью к порядку? Попробуем разобраться.

Порядок – очень емкое понятие. Под порядком в Германии понимается не только чистота и аккуратность, при этом немцы различают чистоту („Sauberkeit“) и полнейшее, абсолютное отсутствие грязи („Reinheit“). Порядок – это система, закономерность, структура. Это соответствие правилам игры. Это ситуация, когда все идет своим чередом, в соответствии с разработанным планом. Это когда каждый качественно и ответственно делает именно то, что ему положено, и знает, что и как ему делать дальше. Это состояние вещей, когда все находится там, где и должно находиться.

Стремление к порядку является немецким вариантом менеджмента хаоса, царящего в мире. Представители большинства культур с этим неизбежным хаосом смиряются, приспосабливаются к нему, иногда даже наслаждаются непредсказуемостью бытия. А немцы, даже осознавая, что избежать полностью хаоса невозможно, все-таки не

---

<sup>7</sup> Продолжительность трудовой недели в Германии составляет в среднем 38,5 - 40 часов. Годовой отпуск - около 30 рабочих дней (у учителей больше). Данное утверждение не должно вызвать у читателя ощущение, что в Германии работают мало. Высокая производительность труда и эффективность организации производственных процессов, помноженные на интенсивность работы, а также отличная профессиональная подготовка, трудоспособность и мотивированность кадров - эти факторы приводят к конкурентным преимуществам на мировом рынке.



потеряли надежды держать его под контролем<sup>8</sup>. Это стремление объяснить мир, найти закономерности, позволяющие увидеть систему в окружающем нас универсуме, т.е. «упорядочить» мир, мы видим в великолепных достижениях немецких мыслителей в сфере философии, в выдающемся вкладе немецких ученых практически во все классифицирующие науки – ботанику, зоологию, химию, библиотековедение.

В бизнесе любовь к порядку привела к появлению знаменитых немецких систем контроля качества, в основе которых лежит стремление путем стандартизации процессов исключить случайность и погрешности. При этом немецкой системе стандартизации и нормирования (DIN) приписывается одна из существенных ролей в экономическом скачке Германии в 50-х годах прошлого века. Многие интернациональные нормы практически идентичны немецким стандартам. Поэтому по оценке Фрауэнхофер-Института системных и инновационных исследований из Карлсруэ конкурентное преимущество для немецкой экономики составляет в год около 16 миллиардов евро (см. Krämer, 2010, 79-80).

Немецкое стремление структурировать и упорядочить мир вокруг проявляется, например, в желании продумать все возможные и, как правило, негативные последствия, застраховаться от них, проверить и перепроверить результаты своей работы, фиксировать каждый шаг, четко определять ответственных и границы ответственности.

Логическим продолжением немецкого феномена «любви к порядку» является и пресловутое немецкое «законопослушание».

---

<sup>8</sup> Отсюда и борьба с одуванчиками на газоне, и мытье тротуаров в Швабии (родине автомобилей Мерседес и Порше), и огромное количество товаров из категории так называемых «порядкообразующих систем» (Ordnungssysteme) для одежды, обуви, инструментов, канцелярских принадлежностей, для кухонной утвари, бытовой химии – перечислять можно до бесконечности.

Любая культура регулирует взаимоотношения между отдельными индивидуумами и/или группами людей с помощью определенных норм и санкций. Но в отличие от других стран в Германии количество законов, правил, предписаний, положений и инструкций исключительно велико. Они озвучены в табличках-запретах, письменных документах, плакатах с правилами поведения в школе, на пляже, в многоквартирных домах и т.д. Большинство населения строго придерживается данных правил, и государство достаточно жестко наказывает нарушителей, невзирая на обстоятельства, положение в обществе, связи, репутацию и др.

Законы рассматриваются большинством немцев как абсолютная необходимость для бесперебойного функционирования общества в целом, и успешного бизнеса в частности. В восприятии жителя Германии четко прописанные законы помогают минимизировать риски. Они придают уверенность, так как каждый человек четко понимает, что такое хорошо и что такое плохо, знает свои права и может требовать справедливости, не заботясь о благосклонности начальства, хорошем настроении судьбы и других внеправовых аспектах.

С немецкой точки зрения, определенные нормы, правила, системы появились не просто так. В них сконцентрирован опыт целых поколений, это результат анализа прошлых ошибок и действий, приведших к успеху. Над правилами и законами работали эксперты и специалисты своего дела, и результаты их коллективной деятельности не могут вызывать сомнений. Часто такие правила – это своего рода инструкции по решению проблем. Если же какое-то положение или предписание устарело, то существуют ясные процедуры внесения изменений, пересмотра и дальнейшего развития: это гражданские инициативы, система жалоб и предложений, работа с парламентариями. Поэтому нет необходимости нарушать законы, когда есть реальная возможность добиться их изменения официальным путем.

Соблюдение предписаний, правил и законов в немецкой культуре носит характер моральной ценности и приравнивается к еству будут

надежности, порядочности, верности. Иностранцев часто удивляет, что в Германии следование законам и правилам является интернализированным. Иначе говоря, немцы соблюдают законы не из-за страха наказания и наличия контролирующих инстанций, а по убеждению: потому что по-другому нельзя, такое поведение было бы безответственным, бессовестным по отношению к другим людям и к обществу в целом. Ведь порядок может быть только тогда, когда все члены общества будут следовать общепринятым правилам. Поэтому большинство немцев никогда не ездит зайцем, не пытается давать взятки, всегда платит за газеты, лежащие в ящиках без надзора, добросовестно взвешивает клубнику, самостоятельно собранную на поле, и до копейки высчитывает причитающуюся за нее сумму, чтобы бросить ее в жестяную банку, за которой никто не следит.

Существуют ли в Германии нарушители правил? Да, существуют. И многие немецкие граждане убеждены, что это люди, которые не знакомы с законами и правилами. Поэтому им всегда готовы помочь, проинформировать о том, что можно и что нельзя, например, при нарушениях правил парковки, при переходе улицы на красный свет, при лежании на газоне, если там нет разрешающей таблички, и при несоблюдении правил внутреннего распорядка в многоквартирном доме (например, при игре на рояле во время обеденного сна, приеме душа в 12 часов ночи, шумной вечеринке после 23.00 ч. и т.д.).

Если же правила нарушаются осознанно, это пресекается всеми силами, вплоть до привлечения блюстителей порядка. Представителям других культур такая логика не всегда понятна. Поэтому, если старушка-соседка жалуется в полицию на соседа-иностранца, который моет машину во дворе, то этот поступок они трактуют как проявление злобности и нелюбви к иностранцам. На самом деле он скорее свидетельствует об искренней заботе об окружающей среде и желании восстановить порядок. Точно так же сотрудник, заметивший нарушение закона или правил на предприятии, вполне может сообщить об этом руководству – это вопрос ответственности и лояльности по отношению к компании. На крупных предприятиях существуют даже специальные структурные

подразделения, куда можно обратиться – по желанию, анонимно или открыто – в случае возникновения подозрений, например, в даче взяток или в других правонарушениях.

Немецкая любовь к порядку проявляется и в стремлении к справедливости. В бизнесе такое стремление воплощается в поиске обоюдной выгоды и взаимных уступках для достижения компромисса, известного как подход «win-win» («выиграть-выиграть»), в общественной жизни – в равенстве всех граждан перед законом. Попытки уклониться от налогов преследуются вне зависимости от известности и значимости нарушителя. В политике использование чиновниками или политическими деятелями своего положения в личных целях вызывает гневное возмущение общественности со всеми вытекающими негативными последствиями для карьеры «нарушителя».

Законопослушание немцев нельзя, конечно, идеализировать. В 2008 и 2010 гг. большое впечатление на международную общественность произвели скандалы с немецкими концернами, обвиняемыми в подкупе должностных лиц в разных странах в обмен на получение контрактов. Однако важен тот факт, что в Германии при возникновении подозрений в нарушении закона сразу же предпринимаются самые активные и решительные действия в отношении нарушителей.

Немецкое «законопослушание» вызывает у самих немцев противоречивые чувства. С одной стороны, необходимость следования общепринятым правилам не оспаривается, и полезность такой установки для функционирования социальных систем очевидна. С другой стороны, вытекающая из такой любви к порядку формализация и бюрократизация целых областей жизни мешает государству, компаниям, отдельным людям спонтанно и творчески реагировать на изменяющиеся условия окружающей среды, приводит к косности и отсутствию гибкости. Ну и, наконец, непоколебимая уверенность некоторых немцев или немецких компаний в превосходстве собственной системы, своих структур, своих процессов производит на зарубежных партнеров впечатление самоуверенности, непогрешимости и надменности.

Негативное проявление приверженности правилам на индивидуальном уровне – это постоянное стремление некоторых личностей «навести порядок», которое воспринимается с точки зрения «призванных к порядку нарушителей» как авторитарность, агрессия или, в лучшем случае, невежливость.

1

### **Толерантность и плюрализм жизненных стилей**

На первый взгляд жизнь в Германии полна ограничений и предписаний. На самом деле редко в какой стране мира индивидуум может выбирать себе жизненный путь и образ жизни так свободно, как здесь, не боясь санкций ни со стороны государства, ни со стороны общества. Единственное условие состоит в том, как это сформулировал немецкий философ Кант в своем категорическом императиве, что надо поступать по отношению к другим так, как хочешь, чтобы другие вели себя по отношению к тебе, или свобода заканчивается там, где она начинает ограничивать свободу другого человека.

Индивидуализм немецкого общества предполагает, что взрослые люди сами знают, как им жить, чем зарабатывать себе на хлеб, как одеваться, с кем дружить и как воспитывать детей. То есть выбор жизненного сценария – это личное дело каждого. Впрочем, и ответственность за падения и неудачи в таком случае невозможно переложить на других...

Особое значение в Германии придается свободе духа и защищенности индивидуума от произвола государства. Трагический опыт страны в период правления национал-социалистов привел к ярко выраженному неприятию любых попыток регламентировать частную жизнь людей.

Поэтому в Германии есть место всем, в полном соответствии с девизом «Живи и дай жить другому»: карьеристам и отшельникам, глубоко верующим и атеистам, людям с «экологически корректным» стилем жизни и любителям Формулы 1, многодетным семьям и парам, осознанно отказавшимся от производства потомства, консерваторам и лицам нетрадиционной ориентации, как политической, так и сексуальной, коренным немцам и иностранцам. И пока все эти разнообразнейшие слои, прослойки и социальные группы уживаются достаточно мирно.

**Несколько практических советов**, вытекающих из данной особенности немецкой культуры:

- Структура – это, в немецком понимании, проявление порядка. Структурированное мышление, умение «внести порядок в хаос», способность четко излагать суть дела, организованность – вот что отличает настоящего профессионала. Проявляются эти качества в умении планировать и разрабатывать качественную документацию. Поэтому для ваших немецких партнеров важно, есть ли у вас план действий и какие документы они от вас получают.
- Наличие плана действий – центральный момент порядка. Фаза планирования чрезвычайно важна и как проявление немецкого стиля управления временем, и как средство разработки систематического, структурированного подхода к выполнению любого дела. Отведите достаточно времени на планирование, постарайтесь учесть в планах все риски.
- Обращайте внимание на документы, следите за тем, чтобы их структура была продумана и логична, оформление было аккуратным и соответствовало стандартам делопроизводства и требованиям клиента.
- Отнеситесь серьезно к немецким законам и немецкому законопослушанию, нежеланию немецких партнеров «искать обходные пути», дыры в законодательстве. Имейте в виду, что если в Германии что-то запрещено, то это действительно запрещено. Парковка в запрещенном месте, использование мобильного телефона в самолете, нарушение правил внутреннего распорядка в гостинице, езда без билета может дорого обойтись как в прямом смысле (штрафы), так и в переносном (внесение в регистр правонарушителей, отказ в получении Шенгенской визы в будущем). И сочувствия со стороны немецких коллег вы вряд ли в таких ситуациях дождетесь (за исключением случаев наказания за быструю езду по автобану). Не пытайтесь при конфликтах с законом повлиять на ситуацию с

помощью подключения знакомых, взяток и т.д. Например, при езде «зайцем» лучше без пререканий заплатить штраф.

- Воспринимайте критические замечания не как нападение лично на вас, а как искреннее стремление навести порядок для всеобщего блага, и вашего в том числе.
- В Германии крайне нетерпимо относятся к шуму. В общественном транспорте не приветствуется такая громкость музыки, которая слышна соседу, независимо от того, используются наушники или нет. В ресторанах, в театрах во время антрактов и в других публичных местах не принято разговаривать по мобильным телефонам. Для того, чтобы сделать или принять звонок, следует выйти из общего помещения. Не мешать другим – вот максима для поведения в общественных местах, которой стараются руководствоваться жители Германии.





# 2

Особенности немецкого  
стиля делового общения

## 2. Особенности немецкого стиля делового общения

Нередко иностранные партнеры испытывают некоторые трудности в понимании и принятии немецкого стиля общения. В чем особенности стандартов и принципов деловой коммуникации в Германии?

Для немецкого коммуникативного стиля характерна **низкая ориентация на контекст**, то есть на различные аспекты, характеризующие ситуацию, в которой происходит деловое общение. В чем проявляется низкая привязка к конкретной коммуникативной ситуации? В любой культуре для ориентации в ситуации необходима дополнительная информация, которая словами не выражается. Например, кто присутствовал при разговоре, какой языковой стиль был выбран, где происходит общение (например, за столом переговоров или за совместным ужином), какова была предыстория деловых отношений... Процент такой скрытой в контексте информации существенно различается в разных культурах. В Германии такие неозвученные и требующие интерпретации аспекты играют незначительную роль.

По мнению ученых, такие особенности исторического развития Германии как феодальная раздробленность, одновременное существование на немецкой территории множества государств с абсолютистской формой правления привели к ограниченности жизненного опыта и кругозора большинства немецкого населения в то время. В маленьком государстве, где взаимоотношения в небольших локальных общинах с аграрным устоем были стабильны и достаточно четко прописаны, индивидуум мог не обращать внимания на то, *как* общаться, и концентрировать свое внимание непосредственно на *содержательных* аспектах. Здесь, скорее всего, и кроются истоки таких особенностей немецкой культуры как низкая ориентация на контекст в коммуникации (см. Schroll-Machl, 2002).

Рассмотрим для примера следующую ситуацию:

Во время совещаний руководящего состава большой компании рядом с генеральным директором всегда садился финансовый директор. Однажды, когда все собрались на очередное совещание, генеральный директор попросил сесть рядом с собой коммерческого директора. Это событие будет по-разному интерпретироваться в культурах с высокой и низкой ориентацией на контекст.

В высококонтекстных культурах это событие могут трактовать как весьма значимое для компании. Логика рассуждения будет приблизительно следующая: финансовый директор больше не пользуется поддержкой генерального, следовательно, те идеи, которые он проводил, теперь непопулярны. Напротив, линия, которую старался проводить коммерческий директор, теперь поддерживается генеральным директором. Компанию могут ожидать большие перемены.

2

Немецкий стиль общения отличается **прямая непосредственная коммуникация**<sup>9</sup>: отсутствие подтекста, «подводного течения», «дипломатии», «двойного смысла», намеков и т.п. В бизнес-общении прямой стиль коммуникации предпочитается немецкой стороной потому, что он позволяет сразу перейти к делу, говорить по существу, экономить время, без отклонений ведет к цели и предохраняет от недоразумений и недопонимания, то есть является, с немецкой точки зрения, профессиональным и деловым. Возможен он потому, что акцент в деловых отношениях ставится прежде всего на **деле**, а не на отношениях между бизнес-партнерами (См. Раздел 1.1. настоящего пособия).

<sup>9</sup> Для всей западно-европейской культуры характерно стремление к истине как к идеалу, рационально и логически безупречно найденной Правде. Такой подход, берущий свое начало в античной культуре, особенно ярко проявился в Германии в 18-19 столетиях в трудах немецких философов, прежде всего И. Канта. Именно в Германии европейская логика по принципу «или-или», стремление объективировать предмет познания, освободив его от всего субъективного, сведя к абстрактным определениям, четким формулировкам, логически безупречным причинно-следственным категориям, нашла особенно благодатную почву для развития. Дедуктивный (от общего к частному), систематический и аналитический подход в мышлении определил отчасти и особенности немецкого коммуникативного стиля. (см. Schroll-Machl, 2002).

Что означает на практике прямой стиль коммуникации в Германии?  
И какие **рекомендации** можно дать читателю в этой связи?

- Что вам говорят, то примерно и думают. Не надо искать скрытый смысл в высказываниях немецкого партнера и читать между строк его письма. Точно так же относятся немцы к высказываниям и запросам своих партнеров. Иначе говоря, как спросишь, так тебе и ответят, а именно: прямо, четко, по существу и только на то, что явно и недвусмысленно было выражено словами.
- Намеков в Германии не понимают. Прямо и открыто сказанное «нет» в немецких глазах вещь более приемлемая, чем «да», которое у многих иностранных партнеров нередко используется в значении «может быть», «наверное», «если получится». В этом случае сложности в коммуникации с немцами неизбежны, поскольку под «да» (иногда сказанным из соображений вежливости или по привычке) немецкие партнеры практически всегда понимают согласие, обещание выполнить работу и исполнение обещанного. Отсюда следует: не просишь о помощи прямо, тебе ее не окажут. Не хочешь что-то делать – сказать прямо желательно, не можешь выполнить задание – доложить следует обязательно!
- В деловой жизни, в официальных отношениях гораздо реже используются такие коммуникативные средства, как ирония, сарказм, юмор. С немецкой точки зрения, они затрудняют однозначность в понимании, мешают оценить серьезность аргументов и привносят элемент непредсказуемости и запутанности в деловую жизнь.
- В Германии не любят цветастости, преувеличений, помпезных речей, высокопарных слов, избыточных комплиментов. Такой стиль общения воспринимается в немецкой деловой культуре как неискренний, искусственный, возможно, лживый и совершенно ненужный.

Суммируя и обобщая вышесказанное, можно выделить четыре главные характеристики коммуникации в немецкой деловой культуре:

- 1. Определенность:** то, что действительно важно, формулируется словами, высказывается явно и четко. Большую часть информации надо озвучивать и объяснять. Общаться с немецкими партнерами достаточно легко, так как для них характерны прозрачность в коммуникации, явно высказанные пожелания и критика, четко сформулированные требования, прямо озвученные согласие или несогласие.
- 2. Структурированность:** немецкий стиль ведения дискуссий предполагает четкую ориентацию на цель, строгую структурированность, опору на объективные, тщательно подготовленные и проверенные факты в аргументационных цепочках при практически полном отсутствии эмоциональной составляющей. Цифры, статистика, заключения экспертов ценятся особенно высоко. Разговоры и дискуссии ведутся по существу, их цели не упускаются из виду.
- 3. Открытость и прямота являются позитивными ценностями:** мнения высказываются прямо, критика не «упаковывается» в комплименты, нелицеприятный анализ, который служит на благо общему делу, приветствуется. Такого же отношения к критике немцы ждут от партнеров.
- 4. Центральная роль письменного общения:** черным по белому! Все, что важно, необходимо представлять в письменном виде.

Несколько **советов** по поводу особо часто встречающихся ситуаций:

- Если вы что-то не поняли, по смыслу или с языковой точки зрения, не стесняйтесь переспросить, просите сформулировать по-иному. В условиях немецкой культуры переспрашивать совершенно корректно и допустимо. Более того, тем самым вы

позиционируете себя как ответственного, серьезного, заинтересованного в общем деле бизнес-партнера.

- Высказывайте то, что вам нужно, важно, интересно *словами*, озвучивайте свои потребности, желания, отношения. Делайте это прямо и однозначно, чтобы предотвратить недоразумения и неправильное понимание. Немецкие партнеры не умеют догадываться, считывать информацию из контекста, выражений лица собеседников в такой степени, как, возможно, принято в вашей культуре. Если у вас возникло ощущение, что вас неправильно поняли, проверьте, насколько прямо и отчетливо вы высказали свою мысль. Возможно, большая часть того, что вы не выразили четко словами, немецкими коллегами вовсе не была воспринята. Среди немецких партнеров читатель вполне может встретить человека, обладающего «чувствительными коммуникационными антеннами», но исходить из принятого в родной культуре внимания к тонким сигналам в общении людей друг с другом не стоит, чтобы не было разочарований.
- Однозначная коммуникация, четкие определения, прямые высказывания – это то, что ценится в Германии. Метафоричность, описательность, театральность подходит для поэтов, художников, романтиков и влюбленных, то есть вполне возможны и даже желательны, но после окончания рабочего дня. Во время работы и при общении между деловыми партнерами использовать такие коммуникативные средства скорее неуместно.
- Если вам отвечают, что «сейчас на это нет времени», то такой ответ стоит в большинстве случаев воспринимать как сигнал того, что у данного человека *действительно* сейчас нет времени. И больше за этим ничего, как правило, не кроется, это не отказ и не отговорка. Поинтересуйтесь, когда у собеседника будет время, договоритесь о другой дате встречи или времени звонка, чтобы вернуться к вашему вопросу еще раз. Будьте настойчивы, не бойтесь подчеркнуть значение встречи / разговора для вас.

- Если от вас чего-то ожидают, вам прямо об этом скажут. Если не говорят, значит, от вас ничего не ждут – например, ни остаться после работы помочь коллегам из принимающей компании, ни испечь пироги, ни помочь даме сесть в машину или поднести чемодан. Решили помочь – сначала спросите, надо ли это вашему собеседнику. Услышите «спасибо, не надо, я сам/сама справлюсь», не предлагайте свою помощь повторно. Это могут воспринять как назойливость: вам же прямо сказали – «не надо».
- Что делать, если нужна помощь *вам*? Просите помощи! Всегда прямо и ясно формулируйте свои просьбы и проблемы. Если вам необходима дальнейшая помощь или дополнительная информация – озвучивайте это!
- Если вам предложили вместе пообедать или выпить по бокалу пива, это *не значит*, что вас *пригласили* в ресторан. Если вас приглашают в ресторан, то приглашение будет однозначно и недвусмысленно озвучено как приглашение: «Я Вас приглашаю». В противном случае каждый платит за себя. По этой же причине не ожидайте ломящегося от угощений стола, если вас позвали на «кружку пива» или «бокал вина».
- Если вам что-либо предлагают (кофе, поужинать, присоединиться к компании на выходные, поиграть в футбол), то не отказывайтесь, если вы этого хотите. В Германии спрашивают только один раз. И на ваше «нет, спасибо», сказанное из вежливости и в надежде, что после третьего приглашения вы, как хорошо воспитанный человек, наконец-то с радостью скажете «да», второго приглашения просто не последует. В этом немцы решительно отличаются от представителей других культур, в частности, от среднеазиатских и славянских, в которых принято предложение повторять по несколько раз и, соответственно, по несколько раз отказываться, прежде чем принять предложение или помощь. Например, в ресторане вам могут дважды ответить отказом на предложение заплатить за всех и ждать, когда вы предложите в третий раз, чтобы согласиться.





# 3

Первая встреча

### 3. Первая встреча

Представители деловых кругов, прибывшие в Германию для проведения переговоров или участия в выставках, на кросс-культурных тренингах по Германии интересуются тем, как вести себя при первой встрече. Как произвести на немецкую сторону впечатление надежного солидного партнера? Как избежать неловких ситуаций и неприятностей?

Знание двух стандартов немецкой деловой культуры, которые мы подробно рассмотрели в предыдущих главах: «Ориентация на дело/задачу» (глава 1.1.) и «Разделение жизненных сфер», то есть четкое разграничение между профессиональной и частной сферами, между рациональной и эмоциональной стороной, между ролью и личностью, между формальными и неформальными отношениями (глава 1.5.) помогут вам решить эту задачу.

#### 3.1 Приветствие и правила обращения

При знакомстве следует обращаться на «Вы». Такая формальная стадия является нормой в общении с немецкими деловыми партнерами<sup>10</sup>. При общении на английском языке, в котором отсутствует дифференциация между ты/ Вы, надо обращать особое внимание на корректное использование формул «госпожа / господин Браун».

Обращаем особое внимание, что немецкие партнеры относятся резко негативно к так называемому «иерархическому тыканью»: одностороннему обращению на «ты» со стороны вышестоящего лица к собеседникам с более низким рангом. Такое поведение рассматривается как признак плохого воспитания или как

---

<sup>10</sup> Существуют ситуации, где обращение на «ты» в Германии является нормой: в семье (дети очень часто называют родителей, дядей-тетей, бабушек-дедушек по имени), среди студенчества, в фитнес-клубе, в сельской местности, среди членов социал-демократической партии, среди рабочих на производстве или в строительстве.

высокомерие. Т.е. к секретарям, к переводчикам, к водителям, вспомогательному персоналу в Германии обращаются на Вы и подчеркнуто вежливо – «господин Майер», «госпожа Мюллер».

Академические титулы (профессор, доктор) являются в Германии обязательной частью обращения и особенно в консервативных кругах используются очень активно. Как правило, немцы старшего поколения, а также представители определенных отраслей (банковская сфера, консалтинг, юриспруденция, химическая и фармацевтическая промышленность) придают корректному обращению с использованием титулов большое значение.

Общепринятым приветствием в Германии как среди мужчин, так и среди женщин является рукопожатие, сопровождаемое легкой приветливой улыбкой<sup>11</sup>. При этом рука партнера пожимается энергично (вялое рукопожатие воспринимается как отсутствие деловой хватки, или как неуверенность в себе), но не чрезмерно сильно. Здоровающиеся смотрят друг другу в глаза. Не стоит долго удерживать или трясти руку.

Если мужчина в качестве приветствия только кивнет немецкой женщине-партнеру, она может почувствовать себя оскорбленной, считая, что ее не принимают всерьез, отказывая ей в рукопожатии. Такое поведение в Германии сочтут неполиткорректным не только женщины, но и мужчины.

Поцелуи и дружеские объятия распространены только среди хорошо знакомых людей, преимущественно между женщинами, а также в определенных кругах, например в мюнхенском high society (высшем обществе), которое в Германии называют обществом *bussi-bussi*.

---

<sup>11</sup> Немецких партнеров, например, нередко удивляет отсутствие в России так называемой «сервисной» улыбки. Это интерпретируется как суровость/угрюмость русских, недружелюбие или элементарное отсутствие вежливости. Этот факт следует учитывать при общении с любыми западными партнерами. Точно так же иностранцам, работающим в России, приходится учитывать, что русские рассматривают «сервисные» улыбки как фальшивые и неискренние и, если русские улыбаются, то, значит, в действительности испытывают чувство радости от общения.

### 3.2 Small talk

Немецкая коммуникативная культура не отличается особым искусством вести легкую, непринужденную беседу «ни о чем» – small talk. С одной стороны, в Германии считается, что это бесплодная трата времени, никому не нужные игры, поверхностность, мешающая деловому разговору. Особенности проблемы с этим испытывает техническая и инженерная интеллигенция.

С другой стороны, прямо с порога приступать к делу тоже не принято. Поэтому гостя, как правило, спрашивают, как он доехал, бывал ли раньше в Германии / или в данном городе, как ему нравится тут, как он устроился в гостинице и т.д. От собеседника ожидают краткие вежливые ответы, чтобы не позднее, чем через 5 минут, можно было бы приступить к делу, ради которого все и собрались.

При общении с уже знакомыми немцами – деловыми партнерами, коллегами по проекту, сотрудниками – можно расширить круг тем и в качестве «разогрева» поговорить о политике, погоде, отпуске, прошедших выходных, росте цен на бензин, удорожании жизни в целом, культурных событиях, футбольном матче, Формуле 1 и т.д.

Запрещенными считаются в деловом контексте национальные, расовые и религиозные темы (осторожно с анекдотами на эти темы и вообще с анекдотами!), ваше личное финансовое состояние и/или зарплата, и, кроме того, разговоры о доходах коллег и знакомых, и сексуальная тематика. Недопустимыми являются разговоры, унижающие достоинство женщин, культивирующие расовые или антисемитские предрассудки. Темы, связанные со Второй мировой войной и национал-социалистическим прошлым Германии, не являются табуизированными, но лучше их избегать.

Личные темы – семья, дети, здоровье – могут затрагиваться в зависимости от близости деловых партнеров, продолжительности знакомства, возраста и равенства позиций собеседников.

Если немецкие партнеры затрагивают темы, лично вам неприятные или запрещенные в рамках вашей культуры, то прямо, но в вежливой

форме, озвучьте ваше нежелание их обсуждать. Причину нежелания объяснять необязательно.

В образованных кругах, особенно технических и управленческих, разговоры об эзотерике (гаданиях, стратегиях противодействия «сглазу», энергетике офиса и других подобных вещах) могут оцениваться как признак эмоциональной незрелости, недостаточной критичности и даже вызвать сомнения в профессионализме и серьезности собеседника.

### 3.3 Дресс-код

При выборе гардероба и манеры одеваться главным ориентиром является деловой стиль, солидность и уместность в выборе одежды, а также общая ухоженность внешнего облика. Как отмечалось выше (см. раздел 1.6), немецкий индивидуализм означает, в частности, право каждого одеваться в соответствии со своими личными пристрастиями и вкусами. Однако, следуя логике разделения жизненных сфер, это право реализуется прежде всего в частной жизни. То, что не вызовет никаких нареканий на пляже, в выходные дни, в оперном театре или на дискотеке, будет совершенно неуместно во время деловой встречи.

Очевидно, что в женском гардеробе короткие (на ширину ладони выше колена) юбки, обнаженные плечи, блузки с глубоким декольте, очень яркие цвета или подчеркнута сексуальная одежда не вписываются в деловой стиль одежды. То же самое относится к яркому вечернему макияжу, броским или многочисленным дорогостоящим украшениям, злоупотреблению духами и т.д.

В мужском гардеробе неуместными считаются, например, спортивные костюмы, майки, шорты и открытые сандалеты. Другой крайностью может быть излишне вычурный или слишком элегантный костюм, то, что по-английски называется «over-dressed», то есть «слишком хорошо одет, одет не подходящим событию образом». Вспоминается случай, когда при посещении

немецкой компании группой участников Программы повышения квалификации менеджеров один член этой группы был одет в смокинг. Для немецких сотрудников такой выбор одежды был более чем странным и вызвал чувство дискомфорта.

Известно, что личный и социальный статус можно продемонстрировать посредством предметов гардероба и разного рода аксессуаров: часов, ручки, мобильного телефона, очков, сумки и т.п. (Германия здесь не исключение.) Но в Германии эта демонстрация слабо выражена, без вызова и кричащей потребности быть замеченной. Явное выставление на всеобщее обозрение статусных вещей считается дурным тоном, невоспитанностью, признаком «новых» денег, к которым относятся с сомнением. Кроме того, по мнению немцев, это бестактно по отношению к окружающим. «Деньги имеют, но о них не говорят» – гласит немецкая поговорка, и тем более их наличие не демонстрируют открыто и намеренно. Таким образом немецкий выбор в сфере статусных вещей – это, скорее, Understatement (сдержанное высказывание – англ.), а все прочие подходы могут восприниматься немцами как проявление комплекса неполноценности. Приветствуется умеренность, сознательное ограничение собственных потребностей, даже некоторая аскетичность.

### 3

#### **3.4 Невербальные аспекты коммуникации**

Невербальная, то есть неязыковая, коммуникация включает в себя жесты, мимику, позы, визуальный контакт, прикосновения и другие аспекты. Значение таких неязыковых аспектов общения трудно переоценить: они передают эмоциональное отношение (нередко неосознанное и трудно контролируемое) к предмету разговора, к ситуации общения или к собеседнику. Одежда, жесты, манера держаться, пространственная дистанция в общении – все это может многое сообщить собеседнику как о нас самих, так и о нашем отношении к сказанному, о наших взаимоотношениях с партнером по общению.

Типичный пример: подмигнув или сделав руками жест «кавычки», можно вложить в свое высказывание диаметрально противоположный смысл.

**Взгляд в глаза.** В разных культурах время общения «глаза в глаза» составляет от 30 до 70 процентов от общего времени общения с человеком. Такие различия в том, что является «нормальным и приличным» при визуальном контакте, могут привести к ряду недоразумений. В некоторых культурах продолжительный визуальный контакт воспринимается как агрессия. В других культурах нельзя смотреть «глаза в глаза» старшим по возрасту и положению людям.

В Германии принято смотреть в глаза собеседнику, тем самым сигнализируя свою полную концентрацию на нем и на теме разговора. С раннего детства родители говорят детям: «Смотри мне в глаза, когда я с тобой разговариваю». Если потенциальный бизнес-партнер отводит глаза в сторону, это в Германии считается признаком застенчивости, неуверенности в себе, слабости в целом. «Бегающие» глаза воспринимаются как сигнал скрытности, неискренности или даже лживости. Но не впадайте в другую крайность, пристально рассматривая собеседника в упор. Это в Германии тоже не принято.

**Язык тела.** Мимика и жесты в рамках немецкой культуры используются сдержанно. Имейте в виду, что одинаковые жесты имеют в различных культурах совершенно разные значения, что может привести в лучшем случае к недоумению, в худшем – к открытым конфликтам. Например, жест «фига», обозначающий в славянском культурном контексте нечто вроде «ничего не получишь», в некоторых регионах Германии носит сексуальный характер, в ряде других регионов имеет оскорбительный оттенок.

**Осанка.** Следует избегать всего, что напоминает поклон или реверанс. Такая манера держать себя во время приветствия, особенно у женщин, может быть воспринята немецкими партнерами как неуверенность в себе.

**Пространственная дистанция в деловом общении.** В рамках немецкой культуры „Body-Buffer-Zone“, то есть расстояние между партнерами, больше, чем, например, в славянских культурах. В качестве ориентира используйте расстояние вытянутой руки. Именно такое расстояние будет комфортным для немецкого собеседника.

Прикосновения, объятия и другие формы физического контакта, как отмечалось выше, используются в доверительных отношениях с родственниками и друзьями. В деловом контексте старайтесь не касаться вашего немецкого партнера.

**Правила хорошего тона.** В Германии совершенно недопустимо употреблять перед важной встречей сильно пахнущие продукты питания (лук, чеснок, редьку, алкоголь), приходиться на встречу, не будучи абсолютно трезвым. Не следует менять что-либо в помещении, где происходит встреча, не спрашивая разрешения: передвигать стул, перемещать предметы, открывать/закрывать окна, экспериментировать с техникой. Не принято держать руки в карманах, шмыгать носом<sup>12</sup>, пользоваться зубочисткой за общим столом. Нередко несоответствие статуса зарубежного партнера (топ-менеджер, владелец крупной компании, человек с превосходным образованием) его манере поведения за столом (возможно, совершенно корректной в рамках культуры его страны, но отличающейся от немецких норм застольного этикета) вызывает у немецкой стороны своего рода когнитивный диссонанс, то есть беспокоящее несоответствие формы и содержания.

Далее вниманию читателя предлагаются наиболее типичные немецкие ожидания «этикетно-протокольного характера», на которые **советуем** обратить внимание:

---

<sup>12</sup> Удивительно, насколько прямо противоположными могут быть в разных культурах понятия «прилично» и «неприлично»: В Германии громкое сморкание в носовой платок в присутствии других людей воспринимается пусть и не как признак безупречных манер, но в принципе совершенно нормально. Немцы всегда удивляются, когда узнают, насколько недопустимым такое поведение является в других странах.



- В Германии большинство людей убеждено в том, что невозможно одновременно заниматься выполнением нескольких дел одинаково хорошо. Поэтому во время деловых встреч, даже в широком кругу, не принято просматривать фотографии, сделанные во время отдыха на выходных, посылать сообщения по мобильному телефону, работать на ноутбуке, переговариваться с соседом. Такое поведение интерпретируется как неуважительное и демонстрирующее отсутствие интереса к делу.
- При беседе немец смотрит в лицо собеседнику, предоставляя ему обратную связь, то есть реакцию на сказанное. Эти реакции могут быть в форме невербальных сигналов (кивок головой как понимание реплики, удивление с помощью поднятых бровей). Свою заинтересованность, включенность в разговор вполне уместно выражать и вербальным образом, используя фразы типа «Да, интересно», «Любопытно», «Ах, вот как» и т.п.
- Мобильные телефоны выключаются или переводятся на беззвучный режим. Деловой партнер предупреждает заранее, если ожидает важный звонок, при этом приносит извинения.
- В немецкой деловой среде принято использовать для записей качественные блокноты и ручки. Если это рекламная продукция, то только собственной компании.
- Документы и другие материалы содержатся в портфелях, папках, деловых сумках, а не в пластиковых / бумажных пакетах, мешочках или вечерних сумочках.
- Когда перед деловой встречей есть свободное время, многие, в том числе и немцы, используют его для похода по магазинам. В соответствии с немецким деловым этикетом на встречу не принято приходить с полными пакетами и сумками. При этом совершенно неважно, будут эти пакеты из эксклюзивных бутиков или дешевых магазинов, торгующих электроникой или продуктами питания. Покупки обычно относят в гостиницу, оставляют в камерах на вокзале или в крупных универмагах.
- Использование нецензурной лексики в деловом контексте исключено.

### 3.5 Паравербальные аспекты коммуникации

Паравербальная коммуникация – это совокупность тональных и тембровых особенностей языка, то есть интонация, скорость речи, ритмичность речи, тембр, высота и громкость, артикуляция.

Паравербальные сигналы сопровождают устную речь, привнося в нее дополнительные значения. Одновременно они могут стать источником кросс-культурных недоразумений. Интонация, тон, использование пауз в разговоре, громкость – каждый из нас интуитивно знает, где и как в рамках родной культуры уместно их применять. Однако принятые в одной стране нормы в отношении паравербальных аспектов коммуникации могут оказаться неприемлемыми в другой стране.

Для Германии характерны следующие особенности паравербальной коммуникации, которые **рекомендуем** учитывать в общении с немецкими бизнес-партнерами:

- Немцы ожидают от собеседника отчетливой, достаточно громкой манеры говорить.
- Темп речи скорее средний, даже медленный. Тон спокойный, акценты расставляются посредством повышения тона, увеличения громкости или замедления темпа. Речевые паузы короткие.
- В диалоге смена говорящих осуществляется последовательно, без четко обозначенной паузы (в отличие, например, от южно-азиатских культур), но и без перебивания. В графическом изображении разговор двух немцев похож на зигзаг. Собеседник-немец, если его перебивают, нередко реагирует на это фразами типа: «Дайте же мне высказаться» или «Я еще не закончил». Перебивающего воспринимают как человека невежливого и плохо воспитанного.
- В стремлении эффективно использовать самый дорогостоящий ресурс – время – представители немецкой культуры стремятся как можно быстрее изложить свои мысли, а затем подкрепить их

подходящими аргументами. Находящийся в распоряжении «бюджет речевого времени» используется экономно, с тем, чтобы осталась возможность для дискуссии. Особенности немецкой речевой культуры иллюстрируют такие немецкие пословицы, как «выложить карты на стол» (открыто высказывать свои ожидания, требования, аргументы/козыри), «не говорить вокруг да около горячей каши» (говорить по существу, не увिलивать от обсуждения неприятных тем), «забить гвозди до шляпки» (добиться принятия решения во время дискуссии, стремление избегать долгих разговоров, не приводящих ни к какому результату). Ценятся поляризация, контраргументы, четкие позиции в дискуссии, умение «не лезть за словом в карман», свойственная в целом западной цивилизации логика «тезис-антитезис-синтез».

- Немцы стараются высказываться законченными положениями, аргументационные цепочки строить по принципу индуктивной или дедуктивной логики. Доказательства, аргументы, положения должны вытекать одно из другого, не противоречить друг другу, содержать все необходимые факты и по возможности прямо вести к цели. Ассоциации, излишние детали, анекдоты, отступления от темы воспринимаются как неуместные.
- Если партнер по разговору сигнализирует понимание, то есть ему дальнейшие аргументы или обоснования не нужны, то возможна смена говорящего. При этом возникает ощущение, что время используется эффективно и партнер «быстро соображает». Молчание воспринимается как согласие.
- В начале каждой реплики высказывается самое важное, последующее время речевого эпизода говорящий использует для подтверждения высказанного в нисходящей значимости аргументов, то есть сначала приводится самый важный аргумент. Если взять в качестве примера e-mail, то самое главное немец сообщает уже в строке «Тема». Сам текст письма – это уже разъяснения и обоснования. Поэтому немцы шутят, что иногда можно до конца не читать, ибо все самое важное стоит в начале письма.

- Речевая увлеченность, выразительность и даже определенная эмоциональность возможны и даже желательны, но до тех пор, пока не нарушаются требования норм делового общения. Аргументы, носящие личный характер, если и высказываются, то только в конце речевого эпизода.

### 3.6 Презентации и выступления

Исходя из такой центральной характеристики немецкой культуры как «ориентация на дело» (подробнее см. раздел 1.1.), а также из таких особенностей немецкого стиля делового общения как прямая непосредственная коммуникация, определенность и высокая степень структурированности (см. раздел 2), читатель, возможно, уже и сам сделал вывод, какие требования немецкая деловая аудитория предъявляет к деловому выступлению или к бизнес-презентации.

В выступлениях и презентациях немецкая аудитория ценит целенаправленность, четкое логическое построение, наличие «красной нити». Презентации, подготовленные с учетом потребностей конкретной группы слушателей, содержащие всю основную информацию, необходимую для понимания вопроса, а также тщательная продуманность структуры доклада и соблюдение регламента – это те качества, которые ожидает увидеть немецкая сторона.

Особо положительно воспринимается живой стиль доклада, предполагающий свободную речь, активный контакт со слушателями, диалоговый режим выступления. Специалист, читающий с листа текст или дословно воспроизводящий содержание презентационных слайдов, производит на немецкого слушателя впечатление человека, не владеющего темой или не обладающего минимальными риторическими и ораторскими навыками.

Для немецкого слушателя не так важны презентации, наполненные различными визуальными и акустическими эффектами, сложной

анимацией. Риторические изыски, умение «говорить красиво» – этим вы тоже не особенно впечатлите немецкого партнера.

А вот умение слушать, вести диалог со слушателем, вовлекая его в процесс вашей презентации, аутентичность, наполненность жизненными примерами или привязка к вашему опыту – это те характеристики, которые ценит немецкая аудитория. В выступлении есть место и юмору (в разумных количествах).

Немецкие докладчики нередко предлагают слушателям задавать вопросы по ходу выступления. Если такого предложения не поступило, ожидается, что слушатели дождутся конца выступления, не перебивая докладчика, и лишь потом зададут свои вопросы.

Немцы убеждены, что у человека, интересующегося темой, не может не быть вопросов. По тому, как и какие вопросы им задают, немцы судят об уровне профессионализма собеседника/партнера. Ожидается, что профессионал говорит кратко, по существу, избегая «лирических отступлений», долгих объяснений, ненужных подробностей, и всегда благодарит за вопрос или полученный ответ.

Слушатель производит благоприятное впечатление, если по ходу презентации/выступления делает записи и при формулировке вопроса по окончании презентации ссылается на соответствующие пункты в выступлении или слайды в презентации.



# 4

Как немцы ведут переговоры

## 4. Как немцы ведут переговоры

Как отмечалось в предыдущих разделах, основными характеристиками немецкой культуры, непосредственно влияющими на переговорный процесс, являются ориентация на задачу, прямой стиль коммуникации, любовь к структурам и правилам, а также монокронное отношение ко времени, т. е. стремление управлять временем, планировать его, завершать одну цепь действий, прежде чем перейти к другой, и др.

Попытаемся структурированно, на немецкий лад, изложить основные особенности ведения переговоров по-немецки.

### 4.1 Общий подход

Немецкие бизнес-партнеры ориентированы прежде всего на содержание переговоров, поэтому коммуникация обычно протекает только на уровне задач и не затрагивает уровень отношений. Доверие к партнеру устанавливается на основе таких критериев, как успешное сотрудничество в прошлом, репутация в деловом мире, рекомендации других партнеров и т.д. Немцы не видят необходимости идти вместе на рыбалку/охоту или в сауну, проводить вместе свободное время для того, чтобы почувствовать партнера и интуитивно понять, можно ли ему доверять. Зачем полагаться на интуицию, если можно опереться на факты, рекомендации, заключения?

Немецкие партнеры могут предложить вам небольшое сотрудничество «на пробу», для проверки вашей надежности, ответственности и качества выполнения работ. Воспользуйтесь таким предложением, за ним, как правило, при успешном завершении пробного проекта следует дальнейшее развитие сотрудничества.

В переговорах с немецкой стороны могут принимать участие различные специалисты по отдельным вопросам (например,



специалисты из производства, отделов логистики, контроля качества, юристы, финансисты и т.д.). Обычно они представляют собой хорошо слаженную команду, что, однако, не исключает возможности отдельных расхождений во мнениях между ними.

Такие расхождения можно достаточно легко обнаружить по мимике, поскольку в Германии не принято «каменное лицо», и по оживленным дискуссиям немецких коллег в перерывах. Как уже неоднократно упоминалось, в немецкой бизнес-культуре преобладают интересы дела. Им служат и открытая коммуникация, и демонстрация своего отношения, например, скепсис, несогласие, сомнение по поводу высказываний партнеров по переговорам. «Каменное лицо» в деловом контексте будет мешать однозначному пониманию процесса общения.

Иногда разногласия среди немецких коллег выясняются прямо за общим столом переговоров, хотя, как правило, немцы не вмешиваются в замечания своих коллег. В такой ситуации необходимо помнить, что, в конечном итоге, главным для немецкой делегации будут интересы дела. Поэтому следует внимательно прислушиваться ко мнению и аргументам всех участников переговоров, а не только руководителя делегации. Скорее всего, и он переменит свою позицию, если сочтет аргументы своих подчиненных убедительными. Если бы данное пособие писалось о том, как вести себя с партнерами, представляющими культуру «ориентированную на отношения», наш совет был бы совершенно другим: «Определите главного в делегации, внимательно следите за его высказываниями, постарайтесь заинтересовать и убедить прежде всего его».

## 4.2 Стиль ведения переговоров

Процедура проведения переговоров, особенно с крупными компаниями, достаточно формальна.

Исходите из того, что немецкие коллеги явятся на переговоры хорошо подготовленными. От вас тоже ожидается серьезная подготовительная работа. Если у вас создалось впечатление, что ваши партнеры совершенно не подготовлены к встрече с вами, это с большой вероятностью может означать, что или сама встреча, или предмет обсуждения им неинтересны.

При подготовке к переговорам немцы нередко пытаются предугадать ваши аргументы и готовят тщательно продуманную, просчитанную стратегию возражения или предлагают вам запасной вариант, опять-таки заранее продуманный.

Немецкие деловые партнеры убеждены в том, что, тщательно подготовившись к переговорам, продумав большинство аспектов, их позиция станет более основательной, логичной и обоснованной, особенно если ее подкрепить фактами и расчетами. Поэтому им трудно отказаться от своих доводов или аргументов, коренным образом изменить исходную позицию.

Немца можно убедить лишь строгой логикой, цифрами, фактами, заключениями экспертов, то есть информацией. Информация, как уже отмечалось, должна быть зафиксирована в письменном виде и/или электронной форме, быть подробной, хорошо структурированной (то есть, с выделенными разделами, необходимыми приложениями, понятными таблицами, с датами, единицами измерения и пр.). Изложение информации должно быть логичным, последующие разделы должны опираться на предыдущие, развивать и пояснять их.

В рамках немецкой деловой культуры принято «сегментировать» аргументы, то есть каждый участник делегации выступает в соответствии со своей специализацией/специальностью. Вы

произведете хорошее впечатление, если пойдете тем же путем и построите работу своей делегации по принципу разделения труда.

В переговорах немцы отзывчивы на такие предложения, как поиск «общей платформы», «взаимовыгодных уступок». Демонстрируйте им готовность идти на компромисс. Конечно, если интересы дела требуют от вас придерживаться твердой позиции, не имеет смысла отказываться от нее. Однако помните, что не стоит прибегать к жестким методам ведения переговоров (угрозе, шантажу и т.п.). Точно так же не имеет смысла призывать немцев «войти в ваше положение» или воздействовать на них на уровне эмоций, например, рисуя радужные перспективы вашего совместного предприятия, грандиозного успеха, который ждет вас впереди. Избегайте повышенной эмоциональности.

В переговорном процессе немецкие бизнесмены придерживаются прагматичного и детального подхода. Стремясь предотвратить появление разногласий и разночтений, они часто возвращаются к деталям, обсуждают все «мелочи» (с точки зрения иностранных партнеров). Не пытайтесь отказаться от дискуссий по таким вопросам. Для немцев, как уже было сказано выше, «черт кроется в деталях».

Однако, тщательное изучение предмета, отсутствие спешки не означает, что немцы готовы бесконечно вести переговоры с постоянными отвлечениями от темы или долго задерживаться на обсуждении намерений и изложений «общей картины».

В ходе переговоров могут возникнуть некоторые паузы, напряженность. Не следует пытаться с помощью шуток «разрядить атмосферу», особенно если собеседники вам едва знакомы. Это расценивается в Германии как несерьезность или отсутствие такта. Для немцев бизнес – это серьезно. Поэтому шутки и юмор, особенно на начальной стадии сотрудничества, в фазе знакомства, не рекомендуются. Место шуткам – после завершения официальной части переговоров за кружкой пива или бокалом вина.

Переговорный процесс в условиях немецкой бизнес-культуры структурирован в соответствии с тщательно разработанным и предварительно согласованным планом. Отдельные пункты повестки дня рассматриваются поочередно, в строгом соответствии с приоритетностью или логикой вопроса. Если повестка вашей встречи уже утверждена, не стоит ее менять по ходу переговоров. Например, если обсуждается вопрос сроков выполнения заказа, то не стоит поднимать вопрос об объемах поставок, ценах, гарантиях и т.п., даже если вам в данный момент пришла в голову удачная идея, которая, несомненно, должна заинтересовать ваших немецких коллег. Тем более не следует возвращаться к вопросам, которые содержались в предыдущих пунктах повестки и, с точки зрения немецких коллег, были уже обсуждены. Если же, по вашему мнению, для перестановок в повестке существует настоятельная необходимость, надо четко и прямо заявить об этом немецким коллегам и по согласованию с ними изменить порядок обсуждения. Немцы не очень любят такие изменения, хотя и сами в случае необходимости прибегают к корректировке повестки дня. Поэтому самое лучшее – не менять утвержденный порядок, а выдвигать свои предложения по повестке переговоров в процессе ее подготовки.

Конечно, ваша задача в переговорах состоит не в том, чтобы понравиться немецким партнерам или сделать переговорный процесс максимально комфортным для них. У вас – другие задачи, и, если ваша стратегия переговоров состоит в том, чтобы, резко изменив их ход, сбить с толку и «продавить» партнера, то можете попробовать. Однако в большинстве случаев такая стратегия не работает, так как все силы и внимание немцев будут поглощены восстановлением порядка.

Для немецкого стиля ведения переговоров характерна систематическая проработка отдельных пунктов, благодаря которой создается возможность достаточно быстро принимать решения. Немцы внимательно выслушают ваши аргументы, тщательно запишут новые факты, все замечания и наблюдения и на следующий день (или в оговоренные сроки) предоставят вам контраргументы и встречные предложения. Компромисс означает в Германии «встречу

на половине пути» и является общепринятой и ожидаемой стратегией в переговорном процессе. Совместный бизнес, по немецкому убеждению, должен быть взаимовыгодным. Поэтому в ответ на уступки немецкой стороны в одних позициях от вас будут ожидать ответных шагов в отношении других вопросов. Торговаться, как «на базаре», в Германии не принято.

Честность, прямота, искренность в общении являются в Германии распространенными моральными ценностями. Немецкий стиль коммуникации, для которого характерно открытое выражение несогласия, однозначность («нет значит нет»), отсутствие чрезмерной любезности, прямая критика, может быть воспринят как излишне резкий и недипломатичный<sup>13</sup>. Но, как убеждены немецкие партнеры, такая коммуникативная особенность немецкой бизнес-культуры существенно облегчает процесс переговоров.

### 4.3 Протокольные моменты

В ходе подготовки к переговорам, вам, вероятно, придется вести телефонные разговоры с немецкими коллегами. В Германии снимающий трубку указывает сначала название компании, затем свою фамилию (например: «GIZ. Здравствуйте. Оксана Ковальчук. Чем могу Вам помочь?»), а не место, в которое вы позвонили, как это принято в официальных учреждениях в других странах (например, «Бухгалтерия, Вас слушают», «Кафедра», «Отдел маркетинга» и др.). Если вы ошиблись номером или вас неправильно соединили, невежливо просто бросить трубку. В такой ситуации в Германии от вас ожидают извинения и несколько любезных слов, например, «успешного рабочего дня» и т.п.

При беседе с немецким партнером не переходите на «ты». Обращаться необходимо, используя формулу: «господин / госпожа +

---

<sup>13</sup> Существует известный афоризм: «Если дипломат говорит "да", то это значит "может быть"; если он говорит "может быть" - это значит "нет"; если он говорит "нет", значит, он - не дипломат». Интересно, что в большинстве пособий по технике ведения переговоров, опубликованных, например, в России на Украине, настоятельно не рекомендуется употреблять слово «нет».

фамилия», например, господин Шульц, госпожа Метцдорф. В случае наличия у собеседника академического звания или титула обращение будет звучать следующим образом: господин профессор Хеллер, госпожа доктор Винклер. Немецкие деловые партнеры соблюдают известную иерархию. Это означает, что, например, лица с высоким статусом или положением высказываются чаще, их высказывания по времени длятся дольше, чем выступления рядовых членов делегации, их приветствуют и представляют в первую очередь. Однако в целом уважение к статусу в Германии проявляется в гораздо меньшей степени, чем в России, в Средней Азии или на Кавказе.

На переговорах с немцами следует внимательно выслушивать говорящего и делать заметки, не прерывая и не перебивая его, не переговариваясь с другими членами вашей делегации, не работая с ноутбуком и т.д. Соблюдайте очередность выступлений. Вопросы записывайте и задавайте по окончании выступления, за исключением тех случаев, когда выступающий сам предложил задавать вопросы по ходу выступления.

## 4

Общепринято, что во время переговоров мобильный телефон переключается на беззвучный режим, не мешающий ведению переговоров. В случае острой необходимости сделать звонок можно покинуть помещение, предварительно извинившись. Если ваше отсутствие приостановит ведение переговоров, необходимо сообщить, сколько времени вы будете отсутствовать.

Помните, что в Германии существует строгое различие между работой и частной жизнью. Поэтому не надо затрагивать во время переговоров личные темы.

От вас ожидается соответствующий деловой обстановке гардероб. Главные критерии – уместность, солидность, качество. Более подробная информация о дресс-коде изложена в разделе 3.3.

Во время деловых встреч с партнерами в Германии не принято накрывать обильные столы, не предлагаются пиво или другие

алкогольные напитки. Однако на столе переговоров или на отдельном столике для участников встречи сервируются кофе, чай, прохладительные напитки, печенье и/или фрукты. Внимание к деталям, присущее немцам, означает, что скорее всего будут учтены все возможные предпочтения переговорщиков: кофе черный и с молоком, чай черный, зеленый и фруктовый, вода с газом и без, соки.

Успешное завершение переговоров, подписание контракта. Отмечаются, как правило, на совместном обеде или ужине. В Германии в соответствии с правилами этикета никто не начинает есть, пока всем гостям не принесли их заказ или пока хозяин застолья не подаст сигнал о начале банкета. Тосты говорить не принято<sup>14</sup>. Необходимость сказать тост вызывает у большинства немецких бизнесменов неловкость. Не вынуждайте немцев к этому! Если они все-таки соглашаются что-то сказать, не ожидайте особого красноречия, пафоса, юмора.

Посещение дискотек, саун, ночных клубов, как правило, не является частью деловых контактов. В лучшем случае вас могут пригласить на футбольный матч, в музей, в оперу. Если у вас другие предпочтения – лучше сообщить немецким коллегам об этом заранее. Тогда у ваших партнеров будет время подготовить для вас программу и найти сопровождающего, что может быть не совсем простым делом. Как отмечалось ранее, такие места как сауны, ночные клубы и другие подобные заведения немцы резервируют для частной жизни.

---

<sup>14</sup> Спиртные напитки в Германии рассматривают как элемент, оттеняющий вкусовые качества заказанного блюда. Поэтому их количество ограничено, а порядок перехода от напитка к напитку определен заказанными блюдами, например, в начале застолья не подаются крепкие спиртные напитки, которые не подходят к закускам.

## 4.4 Принятие решений

Немцы рассчитывают, что, как минимум по отдельным вопросам, договоренности будут достигнуты уже во время переговоров. Очень помогает принятию решений тот факт, что этим правом самостоятельно принимать решение непосредственно в ходе переговоров, участники с немецкой стороны наделяются независимо от того, являются они первыми лицами в своей компании или нет. Однако, если в процессе переговоров появляются неясности, недостаточно информации, или возникает потребность получить заключение специалиста, немцы не форсируют договоренности, проявляя разумную осторожность и не желая рисковать. В ряде случаев, например, необходимость проинформировать различные подразделения компании и согласовать с ними действия приводит к задержкам при принятии решения.

Ведению протокола придается большое значение: все обсуждаемые вопросы, предложения, позиции сторон тщательно документируются. По завершении переговоров, особенно многоэтапных, данная информация рассылается всем участникам переговоров и заинтересованным/вовлеченным структурным подразделениям. Рекомендуем подтвердить получение документов в письменном виде.

Изучите присланный вам протокол, постарайтесь сразу же прояснить оставшиеся открытыми вопросы, уточнить детали, выразить свое согласие/несогласие с документом в целом или его отдельными пунктами. Иначе, когда договор начнет действовать, все неясности и неточности могут существенно осложнить ваше сотрудничество с немецкими партнерами.

Если протоколы и рабочие версии соглашений готовите и рассылаете именно вы, то письменное подтверждение их получения и обратную связь должны предоставить вам немецкие партнеры. Поэтому можете смело от них этого требовать.



Немецкие деловые люди, как правило, выполняют то, о чем договорились на словах. Но это привилегия долговременного партнерства. В других случаях, например, на начальном этапе сотрудничества, при смене доверенных лиц, в условиях меняющейся политической или экономической ситуации, написанное «черным по белому» считается надежнее: недоразумений, неправильной интерпретации меньше, что, с немецкой точки зрения, предупреждает проблемы в будущем и снижает вероятность разногласий на последующих этапах сотрудничества.

#### 4.5 Соглашение

Письменный договор / контракт в немецкой бизнес-культуре важен. При этом в Германии личная подпись важнее любых фирменных бланков и печатей. Собственноручно подписанный документ имеет юридическую силу. Можно даже утверждать, что подпись заменяет собой любые печати, фирменные бланки и т.д. Это, впрочем, не означает, что у вас возникнут трудности, если вам потребуется печать немецкой фирмы на документах. В любой немецкой компании вам ее с удовольствием поставят.

В процессе сотрудничества готовность вносить изменения в обсужденный, проверенный и согласованный текст у немецкой стороны незначительна. Обсуждая заново уже принятые решения, вы ставите под сомнение вашу готовность следовать правилам.



# 5

Проект по-немецки

## 5. Проект по-немецки

Для того, чтобы лучше понять, в чем состоят особенности немецкого подхода к проектной работе, рассмотрим отдельные аспекты проектной деятельности.

### 5.1 Фаза планирования

Немцы придают данному этапу проектного цикла огромное значение. Планы и бюджеты разрабатываются с высокой степенью точности и очень детально. Общераспространенным является мнение, что при наличии четкого плана всем будет легче работать, а сама работа будет эффективнее. В Германии считается, что только при таком подходе возможна целенаправленная деятельность, а не постоянное латание дыр и реагирование на бесконечно возникающие проблемы. Только тогда можно работать без помех, реализуя свой творческий потенциал.

На этой фазе каждый участник проектной группы получает свой участок работы/задачу и готовит свои предложения для проекта в приложении к этому участку. Все предложения потом обсуждаются на совместном заседании проектной команды. Вся имеющаяся информация тщательно собирается.

5

Проектные обсуждения на данном этапе являются нередко долгими и многоступенчатыми. Назначение таких обсуждений состоит в получении целостного и всеобъемлющего понимания сути проблемы, вызвавшей к жизни новый проект, соответствующих этой проблеме цели и задач, а также в установлении взаимосвязи между задачами и подзадачами и соответствующими им частями проекта. При этом для участников проектной команды характерно постоянное стремление предвидеть будущее, исключить всевозможные риски. Возможность полнейшего провала проекта также подвергается анализу, и для такого варианта развития событий разрабатывается план действий.

Для тех, кто работал с немцами в проекте, прошел вместе с ними

фазу планирования, понятно, что для них подход по принципу «Главное начать, а там по ходу ориентируемся» неприемлем и может только вызывать упреки в поверхностности и безответственности. Фаза планирования считается успешной, а план качественным, если его не пришлось менять в ходе проекта.

## 5.2 Распределение задач и рабочий процесс

Распределение задач и определение отдельных шагов для выполнения заданий происходит открыто на встрече членов проектной команды, посвященной данному вопросу. Участники проекта берут на себя отдельные задания, соответствующие их квалификации и интересам. Роль руководителя проекта на данном этапе заключается прежде всего в том, чтобы сформулировать задания и оценить соответствие квалификации членов команды взятым обязательствам. Допускаются споры и дискуссии как между специалистами одного иерархического уровня, так и между руководителями и подчиненными.

В немецкой команде царит убежденность, что успех можно определить и гарантировать. Каждый участник проекта работает в основном индивидуально, основываясь на собственном опыте и знаниях, руководствуясь предварительно обсужденными и совместно принятыми директивами. Качества, которые особенно ценятся при проектной работе, – это самостоятельность и ответственность, а также строгое выполнение договоренностей. Постоянное изменение планов, сроков и подходов к работе вызывает неудовольствие у немецких коллег по проекту.

Такая индивидуальная ответственность и самостоятельность не имеет ничего общего с работой на самого себя, без внимания к проекту в целом и интересам общего дела. В немецких предприятиях и организациях при отсутствии одного из членов команды его задачи вместе с полномочиями передаются другим членам проектной группы. Командный дух предполагает, что проект движется, даже если отдельные его члены уходят в отпуск,

увольняются, болеют и др. Такая организация рабочего процесса была бы невозможной, если бы отдельные участники проекта сосредоточивались исключительно на своих заданиях, не были бы в курсе дел коллег, не участвовали в совместных обсуждениях и консультациях.

### **5.3 Действия в кризисных ситуациях и при возникновении проблем**

Качество продуктов и услуг, эффективные процессы, оптимальные условия – всего этого можно достичь, с немецкой точки зрения, лишь в том случае, если каждая ошибка, любая оплошность, не говоря уже о значительных проблемах, будут подвергнуты серьезному анализу. Под таким анализом понимается, прежде всего, тщательное изучение причин, приведших к возникновению проблемы, определение ответственных и лишь потом поиск вариантов решения проблемы. Проблемы вызывают ярко выраженную потребность разобраться в причинах их возникновения, причем не столько для выявления виновных и их наказания, сколько для предотвращения появления подобных осложнений в дальнейшем развитии проекта, других проектах и в смежных областях.

Распространенный во многих странах ситуативный и эмпирический подход к решению проблем (по принципу «поживем – увидим» / «утро вечера мудренее»/ «авось пронесет») немецким коллегам непонятен точно так же, как и нежелание тщательно прорабатывать детали проекта и планировать ход его реализации. Отсюда такой подход нередко воспринимается немцами как проявление безответственности, легкомыслия, неспособности предвидеть последствия и нежелание исключить подобные проблемы в будущем. Для того и уделяют немецкие коллеги столько времени тщательному планированию, чтобы уже на начальном этапе идентифицировать и тем самым попытаться предотвратить возможные проблемы, минимизировать источники ошибок, брака и т.д. На производстве в большинстве немецких фирм правит принцип: «100% минимизации ошибок».

В условиях немецкой бизнес-культуры неотъемлемым признаком профессионального подхода и ответственного отношения к собственным обязанностям является готовность искать и признавать собственные недочеты и ошибки. Если, несмотря на всю предварительную работу на фазе планирования, в проекте возникли проблемы, они решаются в зависимости от степени срочности либо сразу путем созыва экстренного заседания, либо на очередной запланированной встрече, где будут обсуждаться достигнутые результаты и промежуточное состояние дел. Там у «носителя» проблемы будет возможность проинформировать о возникших трудностях и обсудить с коллегами стратегию необходимых действий.

Интересно, что даже в подобных случаях у немцев наблюдается ярко выраженное стремление как можно меньше отклоняться от изначально запланированного пути. Изменения принимаются в очень ограниченном количестве и преимущественно в деталях. Необходимость серьезно изменить первоначальные планы вызывает дискомфорт, сомнения в качестве работы на фазе планирования и в профессионализме участвовавших в этой работе лиц. Часто используется фраза: «Мы же договорились!»

Импровизация в данном контексте может рассматриваться не как достойное восхищения качество, а как вынужденная мера, вариант, найденный для того, чтобы хоть как-то выйти из ситуации, возникшей в результате небрежного планирования, неумения организовать себя и процесс работы или под влиянием внешних обстоятельств.

Таким образом, если обобщить наиболее важные особенности немецкого подхода к решению проблем, то мы получим следующую картину:

- Немецкие партнеры предпочитают действовать комплексно, будучи убежденными в том, что только комплексные и системные решения позволяют исключить появление проблем или, как минимум, минимизировать их.

- Алгоритм решения проблем прорабатывается очень детально, то есть четко прописывается, когда, кем, как и с помощью каких средств должны быть предприняты меры, какие конкретные шаги ожидаются от участников команды при решении проблемы.
- Неотъемлемым моментом подготовки проекта является формулирование критериев для оценки конечного результата и определение промежуточных результатов. Всегда существует тщательно проработанный запасной план, если не сработает первоначальный.

В таком подходе есть и свои слабые стороны: процесс поиска и принятия решения требует времени, что в ряде ситуаций может быть контрпродуктивным. Способность к импровизации в ходе реализации проекта проявляется слабо. Тщательное следование плану снижает чувствительность к сигналам меняющейся бизнес-среды и не всегда позволяет воспользоваться вновь появившимися шансами.

#### 5.4 Роль руководителя проекта

Разнообразие экономического и предпринимательского «ландшафта» Германии – огромные концерны с десятками тысяч сотрудников по всему миру, средние предприятия семейной формы собственности или владельцами которых являются акционеры, молодые инновативные компании, существующие лишь несколько лет, и фирмы, чья история насчитывает столетия, индивидуальные предприниматели, ремесленные фирмы, различные научно-производственные структуры, дочерние компании зарубежных концернов и т.д. – отражается и в многообразии корпоративных культур и концепций работы с персоналом, и в стиле управления сотрудниками. Тем не менее есть некоторые характеристики, которые свойственны большинству немецких руководителей.

Менеджер проекта выполняет в основном интеграционные и мотивационные функции: запускает процесс в начальной фазе,



формулирует задания и модерирует процесс их распределения между членами команды, дает импульсы и осуществляет общую координацию проекта.

Для понимания роли немецкого руководителя следует иметь в виду, что в Германии позиция начальника, высокопоставленного чиновника не характеризуется особой «властью». Слишком много институтов, с одной стороны, контролируют руководителей и компании и, с другой, обеспечивают работникам социальную защиту и независимость от места работы (государство с его страховыми функциями – пенсионным обеспечением, пособиями по безработице, социальной помощью; профсоюзы, больничные кассы, биржи труда и др.). Поэтому сотрудники немецких компаний и организаций чувствуют себя вполне защищенными и относительно независимыми.

Для немецкого общества<sup>15</sup> характерна ярко выраженная эгалитарная установка, то есть основанная на идее равенства. Руководитель для подчиненных – это лишь представитель определенным образом структурированной иерархической системы, выполняющий четко определенные функции в рамках четко ограниченной структуры (например, компании или учреждения). После окончания рабочего дня шеф воспринимается подчиненными как равный среди равных, и в большинстве случаев сам воспринимает себя также. Причем этот принцип действует и в рабочее время за пределами производственного процесса, например, во время обеда или в лифте.

Отсюда стремление в немецком менеджменте к «плоским» организационным структурам и так называемому партиципативному стилю руководства, предполагающему вовлечение сотрудников в

---

<sup>15</sup> После Второй мировой войны, а также студенческих волнений 1968 г отношение к власти и авторитетам в Германии изменилось. В обществе наблюдается стремление создать свободное от иерархий и привилегий пространство. Можно сказать, что существует явное неприятие строгой иерархии, чиновничества, стремления добиваться личных целей за счет властного ресурса, то есть тех возможностей, которые даются должностью или высоким постом.

процесс принятия решений. Особенно отчетливо эта тенденция проявляется в молодых инновационных компаниях, ориентированных на англо-саксонский стиль управления, а также среди менеджеров низшего и среднего звена управления. В меньшей степени партиципативный стиль руководства востребован в компаниях, управляемых их создателями и собственниками, которых особенно много среди среднего бизнеса. В этих компаниях стиль управления можно охарактеризовать скорее как патриархальный с малым количеством иерархических ступеней.

Немецкий стиль руководства, как и деловая культура в целом, ориентирован на дело. Он не предполагает разговоров по душам с подчиненными и другие формы общения за пределами производственных задач. Каждый занят своим делом: сотрудники самостоятельно выполняют свои задачи в рамках четко оговоренных полномочий, а менеджер руководит, то есть решает стратегические задачи, определяет сферы компетенции, разрабатывает структуры, следит за выполнением сроков и планов.

Следует иметь в виду, что на немецком предприятии менеджером называют человека, который занимает достаточно высокое место в иерархии, имеет подчиненных и решает руководящие задачи. В компаниях, работающих на постсоветском пространстве, в слово «менеджер» могут вкладывать совершенно разный смысл, называя менеджерами как представителей высшего звена управления, так и рядовых исполнителей, не имеющих ни одного подчиненного. Примером последних могут служить менеджер турфирмы или менеджер по продажам в магазине, которые являются, по сути, продавцами.

Подчиненным в немецкой компании предоставляется очень большое поле для свободных действий, в границах которого от них ожидается, более того, требуется инициативность и проактивность. Этим популярным в настоящее время в Германии словом называют способность предвидеть события и готовиться к ним соответствующим образом, а не реагировать на возникающие

ситуации. Немецкие руководители обычно скупы на похвалу, так как исходят из того положения, что полное и качественное выполнение служебных обязанностей является долгом любого работника. Со своей стороны, подчиненные не обременяют руководство своими проблемами и обращаются к нему лишь в тех случаях, когда возникают обстоятельства, требующие решений, выходящих за рамки их компетенции.

Описанный в разделе 1.2 принцип «виноват – доложи!» освобождает немецких руководителей от обязанности постоянно держать всех и весь процесс под контролем. Они знают, что в случае возникновения серьезных отклонений сотрудники сами проявят инициативу и обязательно сообщат о появившихся проблемах. Если таких сигналов не поступает, это означает, что все идет своим чередом, проблем, требующих вмешательства руководства, нет. В такой ситуации излишний контроль в рамках немецкой бизнес-культуры приведет лишь к потере инициативности и ответственности персонала.

## 5.5 Информация и коммуникация в проекте

Члены проектной команды очень активно общаются на начальной стадии, то есть на этапе планирования. После распределения задач и в ходе их выполнения интенсивность контактов между участниками проекта несколько снижается, поскольку каждый работает самостоятельно и обращается за помощью или советом к коллегам лишь в крайнем случае. Кроме того, в немецком проекте обычно предусмотрены и отработаны каналы обмена информацией между участниками проекта, например, достаточно частые информационные встречи, что в значительной степени снижает необходимость спонтанных контактов. Широко используются экономящие время и средства коммуникационные каналы, позволяющие оперативно и эффективно обсудить возникшие текущие вопросы: электронная почта с коллективной рассылкой или телефонные / видеоконференции.

Особенностью обмена информацией в немецких проектных командах являются два принципа – «Нужно – запроси» и «Обязан – предоставь». Это означает, что каждый сотрудник проекта обязан предоставлять своим коллегам любую информацию, имеющую отношение к их обязанностям и задачам. С другой стороны, он имеет право запрашивать у любого коллеги (независимо от иерархических различий) необходимую ему информацию. И ответ непременно поступит.

Активность на встречах и заседаниях высока, от всех участников проекта ожидается конструктивный вклад в процесс обсуждения. Молчание, пассивное присутствие на встрече команды расценивается как отсутствие мотивации или невладение темой. Высказывания членов проекта со статусом эксперта длятся дольше, чем остальных участников совещания. Независимо от статуса и места в иерархии за пределами проектной команды каждый ее член имеет право на открытое высказывание своего мнения и критических замечаний.

При работе в международных проектах немцы сохраняют или пытаются сохранить большинство из описанных выше подходов. Если иностранные партнеры представляют культуру, ориентированную на отношения и преимущественно полихронную, то избежать недоразумений и конфликтов очень трудно. Источники этих недоразумений кроются в кросс-культурных различиях при организации проектного процесса, внутренних коммуникаций, в обмене информацией, в понимании профессионализма и надежности, в роли руководителя, в особенностях стиля общения, а также в различных стратегиях при решении проблемных или конфликтных ситуаций.

Поэтому перед иностранными партнерами немцы предстают излишне рациональными и негибкими, так как не хотят менять планы и понять, что жизнь и бизнес непредсказуемы, игнорирующими человеческие отношения, не ценящими иностранных коллег, не замечающими их достижений и постоянно все критикующими.

В свою очередь немцы, интерпретируя стиль работы иностранных партнеров с позиций своей деловой культуры, могут прийти к еще более неприятным выводам, что их иностранные партнеры по проекту не соблюдают правила и договоренности, не высказывают своего мнения прямо и откровенно, ставят под вопрос уже принятые решения, не проявляют должного рвения в работе и не заинтересованы в общем деле.

Игнорирование межкультурных различий, таким образом, может существенно осложнить реализацию совместных проектов и ухудшить отношения между их участниками. Вот почему во многих немецких компаниях с целью предотвращения возможных будущих осложнений предполагаемых участников международного проекта направляют на специальные тренинги по кросс-культурному менеджменту уже на этапе планирования.



# 6

Как немцы ведут себя в  
конфликтных ситуациях

## 6. Как немцы ведут себя в конфликтных ситуациях

В основе многих конфликтов лежат не только столкновения интересов, но и различные взгляды на объективную реальность у участников конфликта. Поведению в конфликтных ситуациях люди учатся, начиная с детства. Большая часть детских игр – это упражнения по разрешению конфликтов. В процессе социализации в детстве и ранней юности мы учимся, как воспринимать конфликт, как на него реагировать, какие стратегии разрешения конфликтов применять в соответствии со своей культурой. Выходя на международную арену, нередко даже и не подозреваем, что в любом вышеназванном аспекте представители иной культуры были научены, возможно, совершенно другим подходам. Для них эти культурные сценарии поведения в конфликтной ситуации такие же легитимные, нормальные и правильные, а иногда и единственно возможные, как для нас наши.

### 6.1 Восприятие конфликта

Если мы ограничимся сугубо деловым контекстом, то следующие ситуации с немецкой точки зрения наиболее часто приводят к конфликтам в совместной работе:

- Невыполненные обещания
- Соккрытие ошибок и упущений
- Нарушение правил и трудовой дисциплины, например, опоздание
- Непредоставленные отчеты о работе
- Отсутствие профессионализма или необходимой квалификации
- Недостаточная мотивация
- Закрытость



## 6.2 Реакции в конфликтных ситуациях

Рассмотрим культурные схемы и сценарии, формирующие реакцию немцев на конфликт. В Германии с детства воспитывают умение открыто говорить о том, что тебе не нравится и что тебя не устраивает («Мысли читать никто не умеет!»). В обществе, ориентированном на достижения, надо уметь добиваться своего, самоутверждаться и отстаивать собственные убеждения и права, то есть быть конфликтоустойчивым. Особенностью немецкой деловой культуры является убеждение, что конфликты неизбежны, поскольку всегда существуют противоположные интересы, но после явных конфликтов и открытой конфронтации «легче дышится, ибо конфликты, как гроза, разряжают атмосферу».

В немецкой культуре существует четкое разделение между деловыми аспектами (позиция, мнение, подход) и личностным уровнем. Поэтому в Германии нередко после критических замечаний, высказываемых очень жестко, прямым текстом, в присутствии коллег, не наблюдается особых обид и претензий, не говоря уже о слезах, желании отплатить тем же или подобных неконструктивных, с немецкой точки зрения, реакций.

Для немцев споры и дискуссии, открытое выражение несогласия, явное возражение являются не объявлением войны, не сигналом о конце взаимного сотрудничества, а совершенно нормальной процедурой нахождения общего понимания ситуации и оптимального решения проблемы. Если с вами спорят, вам возражают, попытайтесь не обижаться, а увидеть в этом нечто другое, а именно немецкий способ высказать уважение, оценить вас как человека, с которым можно без обиняков говорить по существу.

Естественно, немцы не железные. И, когда кипят страсти, многим очень трудно оставаться бесстрастными, не переходящими на личности профессионалами. Однако и в этом случае представители немецкой культуры разработали процедуры, которые помогают им сдерживать свои эмоции и не вредить общему делу. Например, в армии Германии солдат может подать жалобу только на следующий день после столкновения или конфликта.

Немецкие бизнес-партнеры любят дискуссии и согласны с положением, что «в спорах рождается истина». Кроме того, как отмечалось ранее, активная позиция в дискуссиях позволяет подтвердить и/или продемонстрировать свой профессионализм, свою компетентность. Тот, кто со всем соглашается, не возражает, не защищает собственную точку зрения, будет восприниматься как человек, либо не разбирающийся в вопросе, либо не заинтересованный в решении проблемы.

Одной из главных характеристик профессионала является его способность конструктивно высказывать и с благодарностью принимать критические замечания. С немецкой точки зрения, нет предела совершенству, всегда и во всем можно найти моменты, требующие улучшения. Поэтому, если вы работаете вместе с немцами и они считают вас профессионалом, то от вас будут ждать критических высказываний, то есть конструктивных, объективных комментариев и замечаний, направленных на улучшение или оптимизацию продуктов, процессов, условий. При этом ваши немецкие коллеги будут исходить из того, что и вы, как профессионал, не можете не быть заинтересованы в прямой обратной связи, включающей в том числе и критику. Кроме того, вспомним, что в рамках немецкой деловой культуры распространено мнение, что если вас не ругают/не критикуют, значит, вас почти хвалят.

Естественно, что критика неприятна и для немцев, только порог, при превышении которого замечания начинают восприниматься как ранящие самолюбие, у немецких коллег намного выше. Многие немецкие специалисты, которые не прошли кросс-культурную подготовку, не знают, что в культурах, ориентированных на отношения, критические замечания принято высказывать не открыто и прямо, а «упаковав» их в толстый слой приятных, ободряющих слов. Поэтому они не понимают, что их прямота может восприниматься иностранцами как отсутствие чувства такта. Конечно, если иностранные коллеги, со своей стороны, также не понимают, что прямое высказывание есть суть немецкой деловой культуры то данные особенности немецкого подхода к конфликтной

ситуации могут послужить источником конфликта, особенно в международном контексте.

Обобщим наиболее распространенные в немецкой деловой культуре реакции в случае конфликтов, разместив их в порядке возрастания их силы: возражение, высказывание диаметрально противоположного предложения; попытки убедить; открытая критика; требование «прояснить ситуацию»; конфронтация; высмеивание, ирония, циничные высказывания; открытое вербальное (словесное) «нападение» и агрессивность; разрыв отношений.

### 6.3 Стратегии разрешения конфликтов

В Германии менеджмент конфликтов базируется на дискуссиях, совместном прояснении ситуации, поиске обоюдно приемлемой цели, на обмене мнениями и выработке решения, устраивающего все стороны, вовлеченные в конфликт. Все эти методы разрешения конфликта подразумевают *интенсивную* коммуникацию, в центре которой стоят вопросы: «Почему возник конфликт?», «Какие существуют противоречия в интересах?»

Замечено, что в Германии коммуникация становится тем более интенсивной, чем более значимой и трудноразрешимой воспринимается конфликтная ситуация. Причем для немцев характерно стремление выяснить все причины, в том числе скрытые, иногда не осознаваемые конфликтующими сторонами. Обобщенно стратегии разрешения конфликтов выглядят следующим образом: выяснение причин конфликта – предложения по его урегулированию – попытки убедить конфликтующие стороны – поиск компромисса.

Для разрешения сложных конфликтных ситуаций, возникающих как внутри компаний, так и между компаниями-партнерами, распространено подключение посредников, третьейских судей. При внутрифирменных конфликтах широко применяется метаком-

муникация, которая позволяет участникам конфликта обсудить не предмет спора, а свое поведение в конфликте, получить оценки и комментарии по поводу этого поведения.

Допустимость различия во мнениях, терпимость к другому взгляду на мир приводит к тому, что конфликты в Германии, в принципе, воспринимаются положительно. Идеальной представляется ситуация, когда каждый открыто преследует собственные интересы, озвучивает их, пытается убедить других в их важности, совместно ищет компромисс, если эти интересы расходятся с интересами других людей. На практике немецкие стратегии урегулирования конфликтов срабатывают не всегда. Нередко конфликты превращаются в материалы дела, гражданского и даже уголовного. И тогда их разрешение передается в руки юридических структур.

Наконец приведем несколько **рекомендаций**, как вести себя с немецкими партнерами при возникновении разногласий.

- В совместной работе, будь то проекты, исполнение контракта или решение отдельных задач, всегда могут возникнуть непредвиденные проблемы и конфликты, вызванные нехваткой времени, недостатком информации, финансовыми сложностями, форс-мажорными обстоятельствами. В такой ситуации советуем оперативно связаться с немецким коллегой, не ожидая, что проблема решится сама собой. Всегда лучше вовремя проинформировать немецких партнеров о надвигающихся осложнениях, чтобы вместе успеть предотвратить неприятности. Это особенно важно, если причиной таких «неприятностей» явились ваши личные просчеты, недоработки, невнимательность.
- Опишите возникшую проблему, не снимая с себя ответственности. Признание собственных ошибок не уберезет вас от отрицательных эмоций, но предотвратит потерю доверия к вам со стороны немецких партнеров. Будьте готовы к «безжалостному» анализу причин.

- Основной упор делайте на поиск решения, демонстрируя энтузиазм и повышенную мотивацию. Это поведение особенно уместно в том случае, если именно ваши «проколы» явились источником проблемы. При удачном разрешении проблемы не ждите похвал в свой адрес, так как, с немецкой точки зрения, виновник проблемы обязан приложить все усилия, чтобы устранить последствия своих ошибок.
- Не избегайте общения с немецким коллегой в случае возникновения с ним разногласий и даже конфликта. Отвечайте на звонки, электронные письма. Отсутствие коммуникации в проблемной ситуации немецкие партнеры воспринимают очень болезненно.
- Критические замечания в адрес немецкого партнера можно высказывать прямо и сразу, как только вы заметили ошибку или некорректное поведение, не ожидая удобного момента и не стараясь особенно «упаковать» негативную информацию в приятные слова. Если вам привычнее более деликатный способ критики, в этом нет ничего плохого. Главное, чтобы смысл критического замечания был понятен вашему коллеге.
- Помните, что, как правило, немцы в конфликтной ситуации искренне желают найти такое решение конфликта, которое будет приемлемо для всех сторон. И если такое решение найдено, то оно будет ими воплощаться в жизнь энергично и с упорством, независимо от того, на какие уступки им придется идти на пути к желаемому компромиссу.



# Приложение





## Список использованной литературы

**Bartels, U., Heib, C. und Ristau, D.** (Hrsg): Deutschland mit anderen Augen. Erfahrungsberichte von Menschen mit Migrationshintergrund. – Bad Honnef: Horlemann Verlag, 2009.

**Bausinger, H.:** Typisch deutsch. Wie deutsch sind die Deutschen? 4. Aufl. – München: Beck, 2005.

**Boyes, R.:** How to be a Kraut: Leitfaden für ein wunderliches Land. – Berlin: Ullstein Taschenbuch, 2007.

**Gorski, M.:** Gebrauchsanweisung für Deutschland. – München: Piper, 2006.

**Hofstede, G.:** Lokales Denken, globales Handeln. Kulturen, Zusammenarbeit und Management. 2. Aufl. – München: Deutscher Taschenbuch Verlag: Gabler, 2001.

**Krämer, W.:** Wir können alles, sogar besser: Wo Deutschland wirklich gut ist. – München: Piper Verlag, 2010.

**Loch, A., Schiffmann, P.:** Interkulturelle Orientierung und Handlungskompetenz. – Bad Honnef: InWEnt / VEZ, 2009.

**Schroll-Machl, S.:** Die Deutschen – Wir Deutsche: Fremdwahrnehmung und Selbstsicht im Berufsleben. – Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, 2002.

## Немецкая душа в зеркале пословиц и поговорок

Оригинал	Перевод и русский аналог
Jeder ist seines Glückes Schmied.	Каждый – кузнец своего счастья.
Hochmut kommt vor dem Fall.	Надменность следует перед падением.
Wer den Pfenning nicht ehrt, ist des Talers nicht wert.	Кто не почитает копейку, тот не достоин рубля. (Копейка рубль бережет)
Ordnung ist das halbe Leben.	Порядок – это половина жизни.
Ordnung muss sein.	Порядок должен быть.
Vorsicht ist die Mutter der Porzellankiste.	Осторожность – это мать коробки с фарфором.
Nicht getadelt – genug gelobt.	Отсутствие порицания – это уже достаточная похвала.
Erst die Arbeit, dann das Vergnügen.	Сначала работа, а потом удовольствие (Делу время – потехе час).
Mit Verwandten sing' und lach, aber nie Geschäfte mach'.	С родственниками пой и смейся, но не веди дел.
Dienst ist Dienst, Schnaps ist Schnaps.	Дружба дружбой, а служба службой.
Gut Ding braucht Weile.	Хорошее дело спешки не любит.
Hoffen und Harren macht manchen zum Narren.	Надежда и ожидание делают иного дураком (Под лежащий камень вода не течет).
Geld hat man, aber darüber spricht man nicht.	Деньги имеют, но о них не говорят.

Оригинал	Перевод и русский аналог
Am Abend wird der Faule fleißig.	Вечером лентяй начинает быть трудолюбивым.
Dummheit und Stolz wachsen auf einem Holz.	Глупость и гордость – одного поля ягоды.
Der Teufel steckt im Detail.	Черт кроется в детали.
Lieber vorher schlau, als nachher klüger.	Лучше сначала разумнее быть, чем потом умнее.
Schuster! Bleib bei deinen Leisten!	Сапожник! Оставайся при своих подметках!
Morgenstund hat Gold im Mund.	Утренний час приносит золото! (Кто рано встает, тому Бог подает)
Freunden in der Not gehen – Tausend auf ein Lot.	В беде друзей не найти.
Ist die Katze aus dem Haus, tanzen die Mäuse auf dem Tisch.	Если кошки в доме нет, то мыши на столе танцуют. (Кот из дому, мыши в пляс)
Gut geplant, halb gemacht.	Хорошо спланировано – наполовину сделано.
Eigentum verpflichtet.	Собственность обязывает.
Um den heißen Brei herumreden.	Не говорить вокруг да около горячей каши.
Nägels mit Köpfen machen.	Забить гвозди до шляпки.

## Немецкие праздники

1 января	Новый Год
6 января	Крещение
Подвижная дата	Пасха
1 мая	День труда
Подвижная дата	Троица
3 октября	День Воссоединения Германии
24 декабря-26 декабря	Рождество

Самый главный праздник – это **Рождество**. В Германии его начинают праздновать 24 декабря ранним вечером, в 16 часов (классический вариант празднования включает посещение церкви, вручение подарков, праздничный ужин, заканчивающийся, обычно, к 20 часам). 25 и 26 декабря также являются выходными днями. Рождество представляет возможность поздравить родственников, друзей, коллег, партнеров по бизнесу и подарить подарки. Выбор подходящих подарков – процедура нелегкая, и для многих немцев является источником стресса.

**Новогодние праздники** отмечаются шумно (фейерверки, хлопушки), часто в ресторанах, где устраиваются своего рода новогодние балы, на улице. В крупных городах центральные улицы становятся местами народного гуляния и концертов. 2 января уже рабочий день, хотя с 24 декабря по 7 января деловая жизнь замирает, поскольку значительная часть населения уходит в рождественские отпуска.

**Пасха** (отмечается каждый год в разные даты) является важной датой в немецком календаре. К пасхе на кустиках перед домом развешиваются разноцветные яйца, почти как елочные игрушки, пекутся барашки или зайчики, красятся яйца, детишки в пасхальное воскресенье ищут спрятанные зайцем (символом плодородия) раскрашенные куриные и шоколадные яйца.

Некоторые другие религиозные праздники являются нерабочими днями или по всей Германии (**Троица**), или, в зависимости от преобладающей конфессии, в различных федеральных землях.

8 марта не отмечается так, как в странах СНГ. В Германии это сугубо политическая дата, когда политики могут продемонстрировать свою заботу о женщинах, а чувствующие себя «угнетенными» женщины - митинговать, требуя системного равноправия. 8 марта по настроению отдаленно напоминает **День матери**, отмечаемый в первое воскресенье мая. Но этот день – по определению – посвящен не всем женщинам вообще, а только матерям – мамам, бабушкам и женам, если у них есть дети. По всей Германии накануне этого праздника растет объем продажи цветов, коробок конфет в форме сердца, парфюмерии и ювелирных украшений. А детишки поголовно мастерят поделки, которые потом трепетно хранятся мамами.

Есть еще два всемирно известных немецких праздника.

В преимущественно католических населенных пунктах бассейна реки Рейн (в Кельне, Майнце, Дюссельдорфе, Аахене и др.) в последнюю неделю перед Великим постом наступает «пятое время года» – так называемый **Фашинг**, то есть карнавал, масленица. Эта неделя официально праздничной не является, но в городах-оплотах карнавала в это время деловая жизнь замирает. Часть населения сбегает из «сумасшедшего дома», в который превращается весь город, а другая часть вместе с многочисленными туристами из Германии и всего мира живет «не по правилам», с наслаждением нарушая нормы, переходя границы, примеряя на себя другие роли, переворачивая с ног на голову сложившийся уклад.

Ну и, наконец, последняя неделя сентября и первая неделя октября – это время баварского хита с огромным экспортным потенциалом – **Октоберфеста**. Самый большой народный праздник в мире, раздолье для любителей пива, флирта и фольклора.

### Для тех, кто хочет знать больше

1. Auswärtiges Amt (Hrsg): Tatsachen über Deutschland. – Frankfurt a.M.: Societäts-Verlag, 2008.
2. Архангельская М.Д. Бизнес-этикет, или игра по правилам. – М.: Эксмо-Пресс, 2001. – 88с.
3. Грачев Ю.Н. Ведение переговоров с инофирмами. – М.: АО Бизнес-школа Интел-Синтез, 1997. – 128с.
4. Грушевицкая Т.Г., Попков В.Д., Садохин А.П. Основы межкультурной коммуникации / Под ред. А.П.Садохина. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – 352с.
5. Ерасов Б.С.: Социальная культурология. Учебник для ВУЗов. – М., 2000.
6. Зайдениц Ш., Бакоу Б. Эти странные немцы. / Пер. с англ. И. Мительман. – М.: Эгмонт Россия Лтд., 2001. – 72с. Серия «Внимание иностранцы!» (в этой серии рассматриваются и другие страны).
7. Кочетков В.В. Психология межкультурных различий. – М.: ПЕР СЭ, 2002. – 416с.
8. Леонтович О.А. Русские и американцы: парадоксы межкультурного общения: Монография. – Волгоград: Перемена, 2002.
9. Льюис Р.Д. Деловые культуры в международном бизнесе. От столкновения к взаимопониманию / Пер. с англ. – М.: Дело, 1999. – 440с.
10. Мальцева Д.Г. Германия: страна и язык. Landeskunde durch die Sprache: Лингвострановедческий словарь. 2-е изд., испр. и доп. – М., 2001. – 416с.
11. Ниренберг Дж. Маэстро переговоров: Деловой бестселлер / Пер. с англ. В. Ноздриной. – Минск: Парадокс, 1996. – 416с.

12. Павловская А.В.: Россия и Америка. Проблемы общения культур. – М., 1998.
13. Персикова Т.Н. Межкультурная коммуникация и корпоративная культура. – М.: Логос, 2002. – 224с.
14. Пиз А. Язык телодвижений. – М.: ЭКСМО-Пресс, 2000. – 272с.
15. Стернин И.А., Ларина Т.В., Стернина М.А. Очерк английского коммуникативного поведения. – Воронеж: «Истоки», 2003.
16. Соловьев Э.Я. Современный этикет и деловой протокол. – М.: Ось-89, 1998. – 176с.
17. Стефаненко Т.Г. Этнопсихология. Учебник для ВУЗов. – М., 1999.
18. Сухарев В.А. Мы говорим на разных языках. – М.: Агентство ФАИР, 1998. – 416с.
19. Сухарев В.А., Сухарев М.В. Психология народов и наций. – Донецк 1997.
20. Тер-Минасова С. Язык и межкультурная коммуникация. – М.: Слово/Slovo, 2000. – 624с.
21. Хойер В. Как делать бизнес в Европе. – М.: Прогресс, 1992. – 253с.
22. Честара Дж. Деловой этикет. / Пер.с англ. Л.Бесковой. – М.: Агентство ФАИР, 1997. – 336с.
23. Шубарт В. Европа и душа Востока. / Пер.с нем. М.В. Назарова, З.Г.Антипенко. – М., 2003. – 480с.

## Ресурсы Интернета

[www.giz.de](http://www.giz.de) и [www.gc21.de/mp](http://www.gc21.de/mp)

Официальная страница Общества GIZ и его портал Global Campus для участников программ GIZ.

[www.deutschland.de](http://www.deutschland.de)

Официальный портал Федеративной Республики Германия. Общая информация по всем областям на 6 языках, в т.ч. русском.

[www.bundesregierung.de](http://www.bundesregierung.de)

Портал правительства Германии, с актуальной информацией, касающейся политической жизни страны (немецкий, английский, французский).

[www.auswaertiges-amt.de](http://www.auswaertiges-amt.de)

Портал Федерального министерства иностранных дел с информацией о германской внешней политике и адресами германских дипломатических представительств (немецкий, английский, французский, испанский, арабский).

[www.invest-in-germany.de](http://www.invest-in-germany.de)

Портал федерального агентства Invest in Germany GmbH с информацией, интересующей инвесторов, на 6 языках.

[www.goethe.de](http://www.goethe.de)

Портал Института им. Гёте (Goethe-Institut) с информацией о языковых курсах и мероприятиях в 142 филиалах по всему миру и культурной жизни Германии (немецкий, английский).

[www.daad.de](http://www.daad.de)

Германская служба академических обменов (Deutscher Akademischer Austauschdienst – DAAD) предлагает информацию о программах, стипендиях и грантах для студентов, аспирантов и ученых на 22 языках.



[www.dw-world.de](http://www.dw-world.de)

Радио Немецкая Волна (Deutsche Welle – DW) предлагает широкую палитру актуальной информации на 30 языках.

[www.deutschland-tourismus.de](http://www.deutschland-tourismus.de)

Портал Германского центра по туризму (Deutsche Zentrale für Tourismus – DZT) предлагает обширный обзор по Германии как месту отдыха (немецкий, английский).

[www.destatis.de](http://www.destatis.de)

Портал Федерального статистического ведомства (немецкий, английский).

[www.magazine-deutschland.de](http://www.magazine-deutschland.de)

Онлайн-версия журнала „Deutschland“ на 10 языках.





## **Выходные данные издания**

### **Издатель**

Deutsche Gesellschaft für  
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH  
Фридрих-Эберт-Алле 40, 53113 Бонн, Германия  
Т +49 228 4460-1227  
Ф +49 228 4460-1333  
E mp@giz.de  
И www.gc21.de/mp

### **Автор**

Д-р Аксана Кавальчук

### **Научный редактор**

Сучкова А.А., канд. экон. наук  
Д-р Герд Шимански-Гайер, почетный профессор СПбГПУ,  
Санкт-Петербург, и МПА «ТуранПрофи», Астана

### **Руководитель проекта**

Д-р Герд Шимански-Гайер

### **Координатор проекта**

Даниэль Штрубе

### **Рецензенты**

Валерий Бессараб  
Михаэль Йози

### **Оформление**

Гудрун Некель, Дернау

### **Печать**

Druckhaus Süd, Кёльн

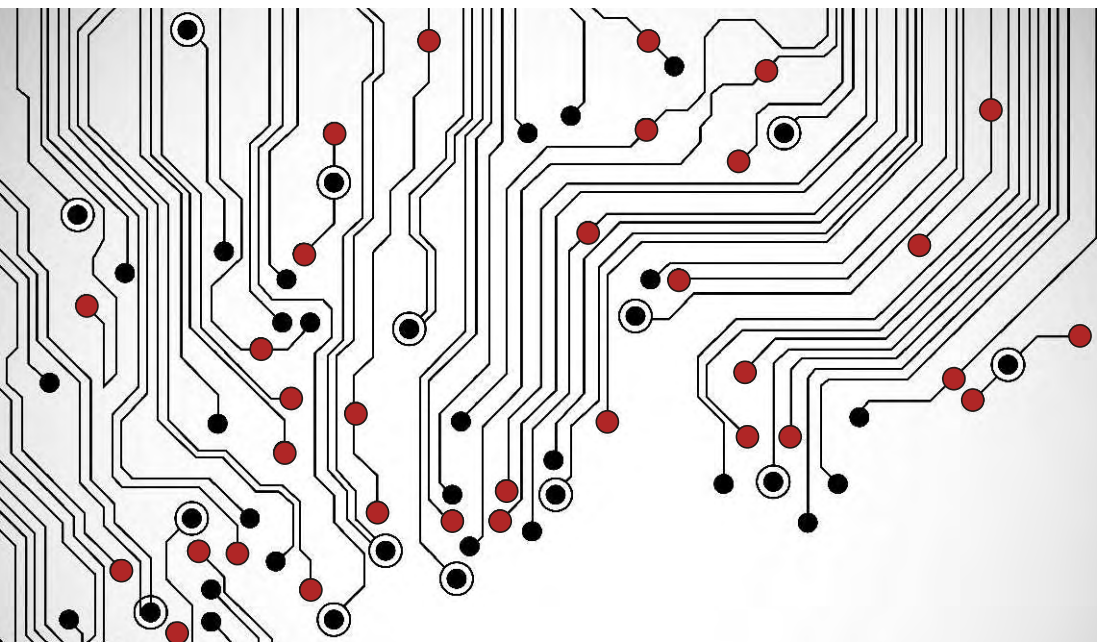
Иллюстрация на титульной странице: iStockphoto

Финансируется Федеральным министерством экономики и технологий  
Германии (BMWi) на основании решения Немецкого Бундестага.

Все права защищены. © Полная или частичная перепечатка только с  
разрешения издателя. Несмотря на максимально тщательную  
подготовку издания, ответственности за возможные ошибки и опечатки  
мы не несем.

2-ой тираж: Бонн, Германия, февраль 2012 г.

ISBN 978-3-939394-83-9



Deutsche Gesellschaft für  
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Программа Федерального министерства  
экономики и технологий по подготовке  
управленческих кадров  
Фридрих-Эберт-Алле 40  
53113 Бонн

Германия  
Т +49 228 4460-1227  
Ф +49 228 4460-1333  
E [mp@giz.de](mailto:mp@giz.de)  
И [www.gc21.de/mp](http://www.gc21.de/mp)