

**Kulturspezifische Einflüsse in
Büroorganisationen
und deren Umsetzung auf facility Management**

Diplomarbeit
Zur Erlangung des akademischen Grades
Diplomingenieur (FH)

Eingereicht bei:
FHS Kufstein Tirol
Studiengang „Facility Management“

Diplomarbeitsbetreuer:
Dr. Helmut Floegl
Zweitbegutachter:
Arch. DI Julia Jedelhauser

Von:
Melanie Pointner
0110067029

20. Mai 2005

Eidesstattliche Erklärung

„Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Diplomarbeit bzw. die klar gekennzeichneten Teile selbständig verfasst, und in der Bearbeitung und Abfassung keine anderen als die angegebenen Quellen oder Hilfsmittel benutzt, sowie wörtliche und sinngemäße Zitate als solche gekennzeichnet habe. Die vorliegende Diplomarbeit wurde noch nicht anderweitig für Prüfungszwecke vorgelegt.“

.....
Ort, Datum

.....
Melanie Pointner

Kurzfassung

» Können Menschen, die in Vietnam aufgewachsen und von der vietnamesischen Kultur geprägt sind als Mitarbeiter internationaler Gesellschaften in Ho Chi Minh Stadt in den nach amerikanisch und westeuropäisch gestalteten Büros leistungsfähig – oder produktiv und kreativ – sein und fühlen sie sich auch wohl? Wie müssen Bürogebäude konzipiert werden, die der vietnamesischen Kultur Rechnung tragen? Diese grundlegenden Fragestellungen ergeben sich aus der Entwicklung Vietnams und sollen in dieser Diplomarbeit behandelt werden.

» Dabei wird in der vorliegenden Arbeit vor allem der soziale Aspekt der Büronutzung – nämlich die Einbindung in ein bestimmtes Sinngewebe – in eine Kultur, untersucht. Die Beschäftigung mit dem Thema Kultur, unterliegt dabei der subjektiven Prägung durch das eigene kulturelle Umfeld.

Diese Arbeit geht von der These aus, dass die Berücksichtigung kulturspezifischer Kriterien in der Bürogestaltung einen kritischen Erfolgsfaktor für die Leistungsfähigkeit der Büronutzer darstellt und diese Kriterien in einem vietnamesischen Bürokonzepkt umsetzbar sind.

Dazu wird vorerst das Thema Kultur ganz allgemein erfasst. Anschließend werden Informationen über Vietnam – über die wirtschaftliche Lage, den Lebensstandard der Bevölkerung und die Arbeitskonditionen – außerdem der spezielle kulturelle Einfluss der sehr jungen Durchschnittsbevölkerung, dargelegt.

» Anlass für dieses Thema bildete die Büroraumgestaltung in internationalen Gesellschaften in Ho Chi Minh Stadt, Vietnam. Die Entwicklung des Landes – mit der Öffnung der Wirtschaft – verursachte in den letzten Jahren verstärkten Ansturm von internationalen Gesellschaften, welche einen Geschäftssitz in Saigon eröffneten. Diese Bürobauten wurden ausschließlich unter Berücksichtigung der globalen Trends der Bürogestaltung – nach Vorstellungen, die durch Denk- und Lebensweisen der amerikanischen und europäischen Kultur geprägt sind – konzipiert. Dies wurde durch eine Befragung von Führungskräften internationaler Gesellschaften bestätigt.

Mit dieser Arbeit wird versucht, kulturspezifische Einflüsse der vietnamesischen Gesellschaft auf Menschen und Büroorganisationen darzustellen und diese in konkrete Planungsgrundsätze zu übertragen. Mit einem Konzept, oder Lösungsansatz für eine Büroraumgestaltung, werden diese Aspekte anschließend umgesetzt. Das vorgeschlagene Bürolayout umfasst ein Raum- und Funktionskonzept für Bürofunktionseinheiten und besondere Funktionseinheiten für Facility Services. Die Kultur und wirtschaftliche Situation Vietnams wird dabei berücksichtigt, um die Leistungsfähigkeit vietnamesischer Büronutzer bestmöglich zu unterstützen.

Summary

» Can people who have been brought up in Vietnamese culture and are now employees of international corporations in Ho Chi Minh City, be able to work efficiently – be productive and creative – in office buildings made by Americans and Europeans?

How can office buildings be built, in order to fulfill the requirements of Vietnamese culture?

These basic questions on facilities planning should be the topic of this paper.

» This thesis deals with social aspects of office-usability – culture specific influences on office organizations and their realization in facilities planning. As a matter of fact, culture is a subjective process and everybody is pre-stamped by his own cultural surroundings.

There should be evaluation of cultural influences on office usability and integration into design.

So these special needs will be translated into specific design criteria, which is critical for success.

To come to this solution, there will be a definition of culture in theory first. After that, there is general information about the country, economic data and the living standard of the Vietnamese, including their working conditions. The really low average age of people in Vietnam has an important influence on office organizations and will be discussed in detail.

» The initial situation is the economic development in Saigon. By the opening of Vietnam's economy for international trade, there was a rush of companies coming to the country. A location in Saigon, the economic hub of Vietnam, was opened and offices were planned according to global trends, which were influenced by the American and European way of thinking. This was confirmed by General Managers of international corporations in HCMC in a survey about office design.

The requirements of Vietnamese employees and their working method must be respected. The aim of this paper is to develop a concept for an office design by introducing culture specific influences of the Vietnamese society. The design will be separated into a concept of space and function and one for infrastructural supply and the management of facility services – which bears in mind cultural characteristics and the economic situation in Vietnam. Through the office design concept the employees should be motivated and supported – therefore well-being of people is an important aspect.

Inhaltsverzeichnis

1	Einführung.....	1
2	Kultur	3
2.1	Definition des Kulturbegriffs	4
2.2	Das Dimensionenkonzept von Hofstede	6
2.2.1	Elemente der Kultur	6
2.2.2	Dimensionen nationaler Kultur	8
2.3	Organisationsformen bei unterschiedlichen soziokulturellen Rahmenbedingungen ...	14
2.4	Unterschiede in den kulturellen Dimensionen: Mitteleuropa – Vietnam.....	16
2.5	Der Einfluss der Kultur auf Organisationen.....	18
3	Vietnam: Land, Wirtschaft und Kultur.....	21
3.1	Allgemeine Informationen über Vietnam	21
3.2	Geschichte	23
3.3	Kultur und Management in Vietnam.....	23
3.3.1	Unternehmenskultur	24
3.3.2	Werte	24
3.4	Lebensstandard.....	25
3.4.1	Haushalte in Vietnam	26
3.4.2	Armut und Einkommen pro Haushalt	27
3.5	Infrastruktur.....	28
3.6	Arbeitsbedingungen	29
3.6.1	Wirtschaftspolitik	29
3.6.2	Arbeitsmarkt.....	30
3.6.3	Arbeitsplatz und Entgelt.....	31
3.6.4	Ausbildung	32
3.7	Kulturspezifische Einflüsse auf die Arbeit.....	33
3.7.1	Altersstruktur der Büromitarbeiter	33
3.7.2	Denk-, Problemlösungs- und Arbeitsstile vietnamesischer Kultur	35
4	Befragung.....	39
4.1	Generelle Informationen zum Büroflächenmarkt	39
4.1.1	Mieten und Belegungsraten.....	40
4.1.2	Nachfrage	40
4.1.3	Veränderungen der letzten Zeit	40
4.1.4	Zukünftige Entwicklung.....	41
4.1.5	Anforderungen an ein hochwertiges ‚Grade A‘ Bürogebäude in HCMC	42

4.2	Befragung der General Manager	44
4.3	Zusammenfassende Darstellung der Trends	51
5	Globale Trends tragen westliche Kultur	53
5.1	Umfeldfaktoren: international betrachtet	53
5.1.1	Kostendruck durch Globalisierung.....	53
5.1.2	Informationsverarbeitung als Kernfunktion	53
5.1.3	Beziehung der Mitarbeiter.....	54
5.1.4	Beziehung zwischen Nutzer und Gebäude.....	54
5.2	Humanfaktoren in Bürokonzepten: internationale Unternehmen	55
5.2.1	Büro als humane Arbeitswelt	55
5.2.2	Die entscheidenden ‚weichen Faktoren‘	55
5.3	Neue Rollen für Führungskräfte und Mitarbeiter.....	56
5.3.1	Trend zu informellen Organisationskulturen	56
5.3.2	Vom Patriarchen zum Coach.....	56
5.3.3	Zusammenwachsen von Arbeit und Privatleben.....	57
5.3.4	Aufweichung der klassischen Hierarchien.....	58
5.4	Organisation: Struktur der Büroarbeitsprozesse	59
5.4.1	Aufbauorganisation	59
5.4.2	Ablauforganisation	60
5.5	Bürogestaltung	61
5.5.1	Internationale Büroformen und Bürokonzepte.....	62
5.5.2	Bürogestaltung und Organisationskultur.....	64
5.5.2.1	Symbolisches Management.....	65
5.5.2.2	Raumbezogene Bedürfnisse	66
5.6	Globale Trends im Konflikt mit den Kulturdimensionen Südostasiens.....	68
6	Entwicklung kulturspezifischer facilitärer Planungskriterien	70
6.1	Gesellschaftsspezifische Einflüsse auf Büroorganisationen	70
6.2	Facilitäre Planungskriterien.....	71
6.3	Kulturspezifisches facilitäres Planungskonzept für vietnamesische Bürogebäude.....	73
6.3.1	Raum- und Funktionskonzept	73
6.3.2	Infrastrukturelle Anbindung und besondere Funktionen	79
6.4	Gesellschaftsspezifischer Einfluss auf das entwickelte Büroraumkonzept.....	83
7	Schlussfolgerung	84
	Literaturverzeichnis.....	85

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Unternehmenskulturebenen und ihr Zusammenhang.....	5
Abb. 2: Drei Ebenen der kollektiven Programmierung.....	7
Abb. 3: Zwiebschalenmodell der Elemente der Kultur.....	7
Abb. 4: Machtdistanz, Ungewissheitsvermeidung und Organisation	15
Abb. 5: Berücksichtigung von Kontextfaktoren auf zwei Ebenen.....	18
Abb. 6: Internationale Unternehmensstrategien und Unternehmenskultur	19
Abb. 7: Der soziokulturelle Bezugsrahmen für international tätige Unternehmungen.....	20
Abb. 8: Lage Ho Chi Minh Stadt	21
Abb. 9: Saigon Tower Grundrisslayout.....	45
Abb. 10: Dilemma Individualität – Kollektivität	67
Abb. 11: ‚externer Marktplatz‘ für Straßenhändler und Büromitarbeiter.....	75
Abb. 12: ‚interner Marktplatz‘ für Bürodienstboten und Büromitarbeiter.....	76
Abb. 13: allgemeine Funktionseinheit in einer vietnamesischen Büroorganisation	77
Abb. 14: allgemeine Funktionseinheit: Varianten.....	78
Abb. 15: besondere Funktionseinheit: „Hausmeisterwerkstatt“	79
Abb. 16: besondere Funktionseinheit: Schulung und Seminar	80
Abb. 17: besondere Funktionseinheiten: Kopieren, Serverraum und sanitäre Einheiten.....	81

Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Auswahl von Aussagen zur Machtdistanz	9
Tab. 2: Auswahl von Aussagen zu Individualismus versus Kollektivismus.....	10
Tab. 3: Auswahl von Aussagen zu Maskulinität versus Feminität	11
Tab. 4: Auswahl von Aussagen zu Vermeidung von Ungewissheit	12
Tab. 5: Langfristige Orientierung.....	13
Tab. 6: Vergleich der kulturellen Dimensionen: Mitteleuropa – Ho Chi Minh Stadt, Vietnam...	16
Tab. 7: Politisches Bewusstsein und Einstellung der Jugend.....	34
Tab. 8: Denk- und Problemlösungsstile unterschiedlicher Kulturen	36
Tab. 9: Werthaltungen in individualistischen und kollektivistischen Gesellschaften.....	37
Tab. 10: Beschreibung internationaler Büroformen und -konzepte.....	64
Tab. 11: Büroorganisationsrelevante gesellschaftsspezifische Einflüsse	71
Tab. 12: Vergleich funktionaler Einheiten in Mitteleuropa und Vietnam	73
Tab. 13: Auswirkung der gesellschaftsspezifischen Einflüsse auf funktionale Einheiten.....	83

Abkürzungsverzeichnis

- Abb.... . Abbildung
- ADSL . Asymmetric Digital Subscriber Line
- ca. zirka
- d.h..... . das heißt
- EDV... . elektronische Datenverarbeitung
- etc. et cetera
- f..... . folgende Seite
- FDI Foreign Directed Investment
- ff folgende Seiten
- FM Facility Management
- FS Facility Services (facilitäre Dienstleistungen)
- HCMC . Ho Chi Minh Stadt
- IAO.... . Fraunhofer-Institut für Arbeitswissenschaft und Organisation
- IT Informations-Technologie
- MIT.... . Massachusetts Institute of Technology
- o.ä. oder ähnlich
- p.a. per annum (jährlich)
- S. Seite
- Tab..... . Tabelle
- u.a. unter anderem
- usw. und weitere mehr
- USA... . United States of America
- USD... . US amerikanische Dollar
- v.a. vor allem
- VGCL . Vietnam General Confederation of Labour
- vgl. vergleiche
- VND .. . vietnamesische Dong
- WTO... . World Trade Organisation
- z.B. zum Beispiel

1 Einführung

» Mein Praktikum in einem Architekturbüro (o2 architecture) in Saigon hat mich zum Thema dieser Diplomarbeit geführt. Meine Aufgaben in der Design Abteilung des Büros waren größtenteils mit Büroraumplanung in Vietnam verbunden. Ich konnte dabei die Projektabwicklung vom ersten Entwurf bis zur Ausführung verfolgen, und allgemein den Markt für Büroflächen in Ho Chi Minh Stadt (HCMC) erkunden. Besonders wertvoll war es für mich, mich mit der dortigen Kultur zu beschäftigen, und die Menschen kennen zu lernen. Ich konnte einen Einblick in Projekte mit vietnamesischen Auftraggebern, aber auch internationalen Gesellschaften gewinnen. Dabei entdeckte ich, dass es für den Erfolg eines Projektes unbedingt nötig ist, gegenseitiges Verständnis aufzubringen und kulturelle Unterschiede zu erkennen.

Ich denke, dass kulturspezifische Einflüsse in Büroorganisationen beachtet werden, und verstärkt in der Planungsphase des jeweiligen Konzepts für die Bürogestaltung einfließen sollten.

» Die vorliegende Arbeit richtet sich ausschließlich auf den Vergleich zwischen Vietnam und Mitteleuropa und bezieht sich auf Büroraumgestaltung für internationale Gesellschaften in Ho Chi Minh Stadt. Es wurde eine Befragung von Führungskräften von internationalen Gesellschaften in HCMC und anschließend die facility-Bewertung der Bürogebäude durchgeführt. Das Ziel der Arbeit ist es, anhand von theoretischen Grundlagen, bezüglich soziokultureller Unterschiede und klimatischer Bedingungen, ein Büroraumkonzept auf die speziellen Bedürfnisse auszurichten. Dabei soll verstärkt auf die kollektive Orientierung der Bevölkerung eingegangen und ein allgemeines Verständnis für kulturelle Unterschiede geschaffen werden.

Mit dieser Einführung soll der Leser für das Thema der kulturspezifischen Einflüsse sensibilisiert werden, dabei soll das Thema grundlegend definiert und abgegrenzt werden. Im 2ten Kapitel soll vorerst theoretisch an das Thema Kultur herangegangen und durch verschiedene Ansätze erklärt werden. Anschließend wird versucht, diese allgemeinen Kriterien auf Mitteleuropa und Vietnam zuzuordnen, um die wesentlichen Unterschiede zu erfassen. Das Kapitel 3 beschäftigt sich dann mit Vietnam als Land, seiner Wirtschaft und Kultur. Es sollen dabei generelle Informationen dargelegt werden, und der Leser soll damit über das örtliche Umfeld informiert werden. Es wird auch speziell auf den Lebensstandard der Bevölkerung und die Arbeitsmarktsituation eingegangen. Das 4te Kapitel beschäftigt sich mit der Aufbereitung der Befragung die in Ho Chi Minh Stadt durchgeführt wurde und beschreibt den Büroflächenmarkt in Saigon ganz allgemein. Außerdem werden einige Bürogebäude etwas genauer betrachtet, die Beschreibung dieser soll ein besseres Verständnis für das Umfeld in Vietnam schaffen. Anschließend werden die internationalen Trends der Büronutzung aufgezeigt und umfangreich erklärt. Dabei wird der Widerspruch der globalen Entwicklung zur Betrachtung von kulturellen Einflüssen herausgearbeitet und die Situation für internationale Gesellschaften betrachtet. Im letzten Kapitel sollen dann die aufbereiteten Informationen in einem Lösungsansatz für ein konkretes Büroraumkonzept einfließen. Mit der Schlussfolgerung wird im 7ten Kapitel die Arbeit kritisch hinterfragt und eine persönliche Stellungnahme dargelegt.

Die Fotos im Text wurden von der Verfasserin im Rahmen des Praxissemesters in Vietnam erstellt und dienen lediglich der Illustration, wurden daher nicht durchnummeriert.

2 Kultur

» Bei der Evaluierung kulturspezifischer Einflüsse ist es unerlässlich, sich vorerst ganz allgemein mit dem Thema Kultur zu beschäftigen. Die folgenden Erläuterungen bilden daher eine aktuelle Darstellung von Kulturansätzen, um den Leser für das Thema zu sensibilisieren.

„Kultur ist einfach nicht operationalisierbar und messbar. Somit kann der Prozess der Kulturanalyse nur ein subjektiver Interpretationsprozess sein, der von den jeweiligen Beobachtenden, von deren Persönlichkeit, Erfahrung, Ausbildung, etc., immens beeinflusst wird – denn jeder Beobachter kann nur sehen, was er/sie zu sehen gelernt hat.“¹

Theoretische Konzeptionen von Kultur. In den verschiedenen Disziplinen der Sozialwissenschaft wird der Kulturgedanke für unterschiedlichste soziale und gesellschaftliche Sachverhalte aufgenommen. Die Auseinandersetzung mit dem Kulturphänomen hat eine Reihe grundlegender theoretischer Ansätze und eine überschaubare Menge an Begriffsdefinitionen hervorgebracht.² Nach einer Sichtweise, kann Kultur als „ein gedankliches System, Regelwerk, Netz, o.ä. verstanden, das lediglich den Raum kulturverträglicher Verhaltensmuster und -alternativen absteckt, ohne bereits die konkrete Ausprägung kultureller Erscheinungsformen fest vorzugeben.“³ Dabei wird das Augenmerk nicht so sehr auf das „beobachtbare Verhalten innerhalb eines Sozialsystems, sondern vor allem auf die verhaltensprägende und -erzeugende Wirkung der gleichsam 'unterhalb der Oberfläche' wirkenden Tiefenstruktur von Kultur“⁴gelegt. Als wichtige Ansatzpunkte für die Beschreibung kultureller Phänomene dienen zum Beispiel Grundüberzeugungen, Werte und Einstellungen, aber auch soziale Erscheinungsformen von Kultur wie Regeln, Rituale und Institutionen.⁵

¹ Macku, K. (1998), S. 22

² in Anlehnung an Behrends, T. (2001), S. 7, vgl. z.B. die Sammlung von mehr als 170 Kulturdefinitionen bei Kroeber und Kluckhohn 1952. In „Mirror of Man“ lassen sich beispielsweise auf den ersten 27 Seiten bereits über zehn verschiedene Bestimmungen des Kulturbegriffs festmachen, darunter Kultur als „Gesamtlebensstil eines Volkes“, als „ein Speicher gemeinsamer Erfahrungen“ oder als „erlerntes Verhalten“. Vgl. Kluckhohn 1949

³ Behrends, T. (2001), S. 8

⁴ Behrends, T. (2001), S. 8

⁵ in Anlehnung an Behrends, T. (2001), S. 8

2.1 Definition des Kulturbegriffs

» Die Definition von Kultur ist individuell verschieden, sie kann nicht objektiv dargelegt werden. Nach *Haldi* ist festzustellen, „als ‚Kategorien von Menschen‘, die sich unterscheiden, können grundsätzlich eine Nation, eine Region, eine ethnische Gruppe oder auch eine Organisation (Organisationskultur) gelten“.⁶

Hofstede spricht von „einer kollektiven Programmierung des menschlichen Denkens, welche unter den Mitgliedern der verschiedenen Kategorien von Menschen unterschieden werden kann“⁷. Einer weiteren Expertenmeinung zufolge „besteht Kultur aus Mustern von Denken, Fühlen und Handeln, hauptsächlich erworben und übertragen durch Symbole, welche die Charakteristiken (Kategorien) von bestimmten Gruppen und Individuen bilden, einschließlich deren Verkörperung (Verbildlichung) durch Artefakte. Der Kern der Kultur besteht aus traditionellen, Ideen und insbesondere deren zugehörigen Werthaltungen (Wertvorstellungen). Die Quellen für diese mentalen Programme liegen im sozialen Umfeld des jeweiligen Individuums. Aber auch ökologische und natürliche Faktoren spielen bei der Stabilisierung der kulturellen Programme eine Rolle.“⁸

Die zentrale Bedeutung von kulturspezifischen Grundannahmen, kommt in der Definition von Organisationskultur von *Schein* zum Ausdruck. Demnach gelten diese als „Muster gemeinsamer Grundprämissen, das die Gruppe bei der Bewältigung ihrer Probleme externer Anpassung und interner Integration erlernt hat, das sich bewährt hat und somit als bindend gilt; und das daher an neue Mitglieder als rational und emotional konkreter Ansatz für den Umgang mit diesen Problemen weitergegeben wird.“⁹ Zur Veranschaulichung der Argumentation hat *Schein* ein Dreiebenen-Modell entwickelt, welches folgend dargelegt wird. Dieses Ebenen-Modell der Organisationskultur lässt sich analog zur Metapher eines organisationskulturellen Eisberges überleiten, wobei die verhaltensprägende unterste Ebene unsichtbar ist.

⁶ Haldi, C. (1997), S. 38

⁷ Hofstede, G. (2001b), S. 4, Definition des Kulturbegriffs nach *Hofstede*: "the collective programming of the mind which distinguishes one categorie of people from another."

⁸ Haldi, C. (1997), S. 36 f, Definition nach *Kluckhohn*: "Culture consists in patterned ways of thinking feeling and reacting, acquired and transmitted mainly by symbols constituting the distinctive achievements of human groups, including their imbodiments in artifacts; the essential core of culture consists of traditional (i. e. historically derived and selected) ideas and especially their attached values." siehe dazu Abbildung 1: "Die Stabilisierung von kulturellen Mustern" im Anhang

⁹ Schein, E.H. (1995), S. 23 in Behrends, T. (2001), S. 34

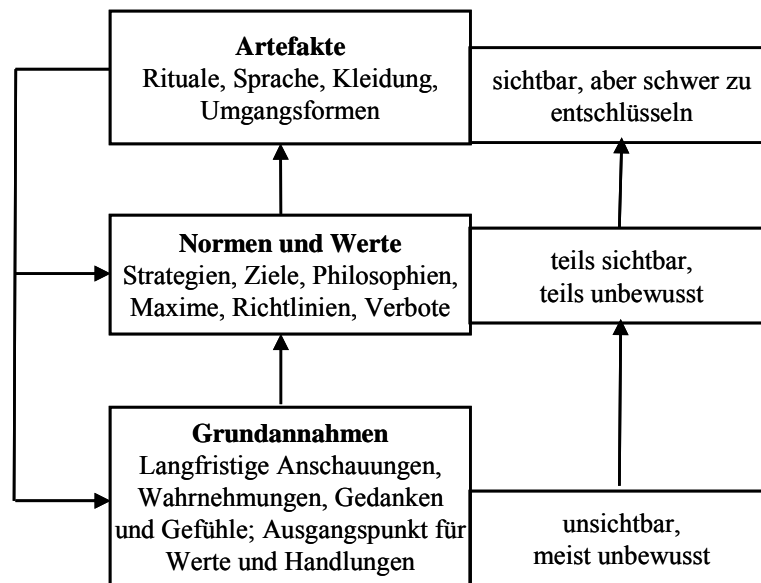


Abb. 1: Unternehmenskulturebenen und ihr Zusammenhang
(Quelle: Pointner, M. nach Schein, E.H. (1995), S. 30 f in Behrends, T. (2001), S. 35)

Die oberste „Ebene der Artefakte umschließt alle Phänomene, die man sehen, hören und erfühlen kann“¹⁰. Es handelt sich dabei um dingliche, sprachliche und interaktionale Symbolsysteme, wie z.B. die Architektur der räumlichen Organisationsumgebung, die spezifischen Sprachregelungen der Organisation, ihre Technologie und Produkte, sowie beobachtbare Rituale. Die zweite Ebene der Normen und Werte einer Organisationskultur besteht nicht nur aus dem Leitbild, der Philosophie der Organisation – außerdem aus „Handlungs- und Verhaltensalternativen, die in einer Rangfolge akzeptiert“¹¹ und gemeinsam gelebt werden sollen. Die Grundprämissen der „Organisationskultur sind letztlich zu so etwas Selbstverständlichem geworden, dass man innerhalb eines kulturellen Verbands nur auf geringe Unterschiede trifft“¹². Diese können sich mit den grundlegenden Themen befassen – wie das Unternehmen seine Umwelt definiert, soziale Beziehungen gestaltet werden, oder Wirklichkeit und Wahrheit und die Definition von Raum und Zeit konstruiert wird.¹³

¹⁰ Macku, K. (1998), S. 22

¹¹ Macku, K. (1998), S. 23

¹² Macku, K. (1998), S. 24

¹³ in Anlehnung an Macku, K. (1998), S. 22 ff

2.2 Das Dimensionenkonzept von Hofstede

»» Das Konzept von *Hofstede* bildet ein international angesehenes Schema nach dem Landeskulturen durch Dimensionen beschrieben werden können. 20 Jahre vor der Erhebung wurde die These aufgestellt, dass Menschen in Gesellschaften mit den gleichen Grundproblemen konfrontiert sind, lediglich die Antworten darauf seien unterschiedlich. So sind die weltweit gemeinsamen Grundprobleme¹⁴:

- > Verhältnis zur Autorität
- > Selbstverständnis über die Beziehung zwischen Individuum und Gesellschaften
- > Selbstverständnis der Vorstellung des Individuums von Maskulinität und Feminität
- > Die Art und Weise mit Konflikten umzugehen, einschließlich der Kontrolle von Aggression und des Ausdrückens von Gefühlen

Bei den empirischen Erhebungen zwischen 1968 und 1972 wurden arbeitsbezogene Werthaltungen untersucht. Es wurden dabei ausschließlich Mitarbeiter der Firma IBM, in 53 Tochtergesellschaften des multinationalen Konzerns analysiert. Die Befragung über 60 Items wurde mit 117.000 Fragebögen in 20 Sprachen übersetzt, Menschen aus 66 Ländern wurden befragt. Zur Endauswertung wurden aber nur die 40 größten Länder einbezogen.¹⁵

2.2.1 Elemente der Kultur

Nach *Hofstede* gibt es drei Stufen der kollektiven Programmierung – oder Stufen der kulturellen Abgrenzung von Individuen. Allerdings lassen sich diese Grenzen zwischen den verschiedenen Ebenen nicht klar ziehen.¹⁶

- > **Individuelle Ebene:** individuumsspezifisch
wirklich einzigartiger Teil der menschlichen Programmierung
- > **Kollektive Ebene:** gruppen- oder kategoriespezifisch
alle Merkmale, die für eine Kultur spezifisch sind
- > **Universelle Ebene:** universell
genetisch bedingte Charakteristiken, oder auch Vorprogrammierung

¹⁴ in Anlehnung an Hofstede, G. (2001b), S. 16

¹⁵ in Anlehnung an Haldi, C. (1997), S. 39

¹⁶ in Anlehnung an Haldi, C. (1997), S. 40

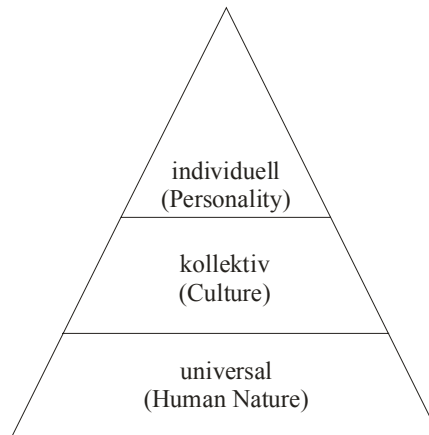


Abb. 2: Drei Ebenen der kollektiven Programmierung
(Quelle: Pointner, M. nach Hofstede, G. (2001b), S. 5)

Weiters manifestiert sich Kultur in den folgenden vier Kategorien:

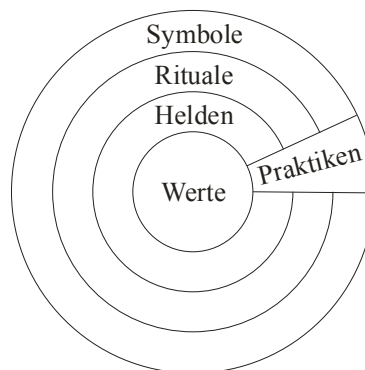


Abb. 3: Zwiebelschalenmodell der Elemente der Kultur
(Quelle: Pointner, M. nach Hofstede, G. (2001b), S. 10)

Normen und Wertvorstellungen: "Normen sind allgemeine und in ihrer Allgemeinheit verständlich geltende mittelbare Vorschriften für menschliches Handeln, die sich direkt oder indirekt an weit verbreiteten Wertvorstellungen orientieren und diese in die Wirklichkeit umzusetzen beabsichtigen."¹⁷ *Haldi* zitiert in seiner Arbeit *Hofstede*, „dass **Werte** innerhalb der so genannten mentalen (kollektiven) Programmierung das stabilste Element, das Kernkonstrukt sind. Er beschreibt sie mit halb-bewussten Gefühlen, die bestimmen, was gut oder schlecht, sauber oder schmutzig, natürlich oder unnatürlich, etc. ist und im Laufe der kindlichen Sozialisation angenommen werden. Wertvorstellungen widerspiegeln damit die tiefste Ebene der Kultur. Sie sind an sich nicht beobachtbar, äußern sich jedoch in den verschiedenen Verhaltensweisen eines Individuums.“¹⁸ Symbole, Helden und Rituale können zu den so genannten ‚Praktiken‘ zusammengefasst und von Außenstehenden beobachtet werden. Ihre kulturelle Bedeutung ist dabei jedoch nicht sichtbar – diese liegt in der Art, wie die Praktiken von den Individuen interpretiert

¹⁷ Hofstede, G. (2001b), S. 11

¹⁸ Haldi, C. (1997), S. 42

werden.¹⁹ Sie haben auf die jeweilige Unternehmenskultur entscheidenden Einfluss und können gemeinsam auch unter dem Begriff der Gewohnheiten ausgedrückt werden. Innerhalb einer Kultur werden **Symbole** mithilfe von Worten, Gesten, Bildern oder Objekten, mit einem bestimmten Sinn verstanden. „Auf der Ebene der Unternehmenskultur gehören zu den Symbolen Abkürzungen, Umgangssprache, Anredeformen, Zeichen, Kleidungsvorschriften und Statussymbole, die alle nur von Insidern anerkannt bzw. erkannt werden. **Helden** sind lebendige oder tote Personen, die echt oder imaginär sind und innerhalb einer Kultur Charakteristiken aufweisen, welche hoch angesehen werden.“²⁰ In der jeweiligen Kultur sind dies Tugenden oder Verhaltensweisen, die bestimmten Vorbildern zugeschrieben werden. Kollektive Aktivitäten, die in Form von **Ritualen** durchgeführt werden, sind innerhalb des Kulturkreises von großer Bedeutung, für Außenstehende aber eigentlich überflüssig.²¹

2.2.2 Dimensionen nationaler Kultur

Die Auswertung der Untersuchungen bei IBM²² brachte dann die folgenden fünf Dimensionen nationaler Kulturunterschiede hervor:

- A. Soziale Ungleichheit, einschließlich des Verhältnisses zur Autorität.
- B. Beziehung zwischen den Individuen und der Gruppe.
- C. Vorstellungen von Maskulinität und Feminität und den sozialen Auswirkungen, wenn man als Junge oder Mädchen geboren wird.
- D. Die Art und Weise mit Unsicherheit umzugehen, und zwar in Bezug auf die Kontrolle von Aggression und das Ausdrücken von Emotionen.
- E. Die Langfristige Orientierung wurde erst später als Kulturdimension identifiziert und beschreibt die Einstellung zum zeitlichen Ablauf.

In den folgenden Ausführungen werden diese in Form von Tabellen nach Hofstede dargelegt, und anschließend versucht, nach den Erfahrungen der Autorin auf die vietnamesische Bevölkerung zu übertragen.

¹⁹ vgl. Hofstede, G. (2001b), S. 10

²⁰ Hofstede, G. (2001b), S. 12

²¹ in Anlehnung an Haldi, C. (1997), S. 43

²² in Anlehnung an Hofstede, G. (2001b), S. 16

A. **Machtdistanz:** Die Ausdrucksweise des Dominanzverhaltens der Menschen ist in Gesellschaften verschiedener Kulturkreise unterschiedlich. Dominantes Verhalten wird anderen gegenüber in einem gewissen Maß gezeigt oder nicht. „Die Machtdistanz stellt nun das Maß dar, bis zu dem schwächere Mitglieder von Organisationen die ungleiche Verteilung von Macht hinnehmen oder erwarten.“²³

Machtdistanz	
Geringe Machtdistanz	Große Machtdistanz
Gesellschaftliche Kennzeichen	
Breite Mittelschicht	Kleine Mittelschicht
Kinder werden ermutigt, ihren eigenen Willen zu zeigen – Eltern werden wie Partner behandelt	Normkonformes Verhalten ist weit verbreitet
Mächtige treten weniger autoritär auf, als sie sind	Geringes gegenseitiges Vertrauen
Auswirkungen in der Unternehmung	
Tendenz zur Dezentralisierung	Tendenz zur Zentralisierung
Hierarchie als praktisch notwendiges Übel	Hierarchie bedeutet existentielle Ungleichheit
Partizipation für alle Mitarbeiter – keine Statusunterschiede	Große Gehalts- und Statusunterschiede
Informelle Konsultationen an der Tagesordnung	Untergebene pflichten der Vorgesetztenmeinung vorbehaltlos bei
Vorgesetzte verlangen Unterstützung und Partizipation	Patriatisches Führungsverhalten
Geringe Autoritätsgläubigkeit (Respekt vor Vorgesetzten)	Vorgesetzte sehen sich gerne als gutherzige Entscheidungsträger
Der ideale Vorgesetzte ist ein fähiger Demokrat	Untergebene bevorzugen Vorgesetzte, die anweisen und überzeugen

Tab. 1: Auswahl von Aussagen zur Machtdistanz
(Quelle: Pointner, M. nach Steiner, M. (1995), S. 35 in Haldi, C. (1997), S. 45)

In Nationalkulturen mit geringer Machtdistanz kann im Unternehmen davon ausgegangen werden, dass die Mitarbeiter nur geringfügig abhängig von den Führungskräften sind, demnach wird ein demokratischer Führungsstil bevorzugt. In den Ländern mit großer Machtdistanz wurde eine hohe Abhängigkeit von den Führungskräften festgestellt, daher wird eine autokratische oder patriarchalische Führung bevorzugt.²⁴ Vietnam ist hier eher als ein Land mit großer Machtdistanz einzuordnen, da es noch keine breite Mittelschicht gibt. Im wirtschaftlichen Zentrum Saigon entwickelt sich diese jedoch langsam, dennoch werden patriarchalische Führungskräfte gefordert, welche alle Entscheidungen treffen und eine Kontrollfunktion übernehmen sollen.

²³ Hofstede, G. (1993c), S. 129 in Haldi, C. (1997), S. 44

²⁴ in Anlehnung an Haldi, C. (1997), S. 45

B. **Individualismus versus Kollektivismus:** „Das Ausmaß der Integration einzelner Individuen in eine Gruppe“²⁵ wird mit dieser Kulturdimension beschrieben. Auf der Gesellschaftsebene wird Individualismus durch ‚lockere zwischenmenschliche Beziehungen‘ ausgedrückt, während in kollektivistischen Ländern Individuen von Geburt an in so genannten ‚geschlossenen In-Gruppen‘ eingebunden sind. Die meisten Nationalkulturen liegen zwischen den beiden Extremen, in den USA und der Schweiz gibt es eine starke Individualisierung – Länder Südostasiens sind typischerweise kollektivistisch veranlagt.²⁶

Individualismus versus Kollektivismus	
Individualismus	Kollektivismus
Gesellschaftliche Kennzeichen	
Erziehung Richtung ‘Ich’-Bewusstsein society-based social order = Gesellschaft	Erziehung Richtung ‘Wir’-Bewusstsein community-based social order = Gemeinschaft
Protestantische Ethik	Traditionelle Ethik
Normverletzungen führen zu Selbstachtungsverlust	Normverletzungen beschämen Individuum und Gruppe
Lebenslange Weiterbildung	Lernen ist für junge Menschen bestimmt
Auswirkungen in der Unternehmung	
Management bedeutet Management von Individuen	Management bedeutet Management von Gruppen
Vorgesetzte sind gegenüber neuen Managementpraktiken positiv eingestellt	Geringer Einfluss neuer Managementpraktiken
Individuelle Fähigkeiten sollen gefördert werden	Unternehmung hat Familiencharakter (Lebenslanges Arbeitsverhältnis)
Die Aufgabe dominiert die zwischenmenschlichen Beziehungen	Zwischenmenschliche Beziehungen dominieren die Aufgabe
Mitarbeiter sollen Eigeninteressen verteidigen	Hohe Loyalität zwischen Unternehmen und Mitarbeiter
Beförderung nach Leistungsprinzip	Beförderung nach Anzahl von Dienstjahren

Tab. 2: Auswahl von Aussagen zu Individualismus versus Kollektivismus
(Quelle: Pointner, M. nach Steiner, M. (1995), S. 37 in Haldi, C. (1997), S. 47)

Eine kollektivistische Veranlagung kann für Vietnam angenommen werden, Unternehmen werden dort klar mit Familiencharakter gesehen. Generell arbeiten die Mitarbeiter gerne in Gruppen. Es kann sogar beobachtet werden, dass Mitarbeiter sich untereinander absprechen und schwierige Situationen gemeinsam zu lösen versuchen.

²⁵ Haldi, C. (1997), S. 45

²⁶ in Anlehnung an Haldi, C. (1997), S. 45 f

C. **Maskulinität versus Feminität:** Die sozial und kulturell vorherbestimmte Rollenverteilung ist ein wichtiges Thema in jedem Kulturkreis. Bestimmte Verhaltensweisen in einer Gesellschaft sind typisch weiblich – andere eher männlich, doch was als feminin und maskulin angesehen wird, ist in jeder Kultur verschieden.²⁷

Maskulinität versus Feminität	
Maskulinität	Feminität
Gesellschaftliche Kennzeichen	
Auf Leistung wird großer Wert gelegt	Solidarität
Ausgeprägtes Konkurrenzverhalten	Konfliktlösung durch Verhandlung und Kompromiss
Offene Austragung von Konflikten	Versagen ist kein Nachteil; Barmherzigkeit
Sympathie mit den Starken	‘Arbeiten, um zu leben’
‘Leben, um zu arbeiten’	‘Small and slow are beautiful’
‘Big and fast are beautiful’	
Auswirkungen in der Unternehmung	
Vorgesetzte sollen entschlossen und bestimmt sein	Vorgesetzte sollen Konsens suchen
Anerkennung von selbstbewusstem Verhalten	Gleichstellung von Mann und Frau
Man verkauft sich über seinem Wert	Geringere geschlechtsspezifische Berufsbildsegmentierung (Mann als Direktionssekretär)
Karriere besitzt einen hohen Stellenwert	Trennung von Beruf und Privatleben
Keine Gleichberechtigung von Mann und Frau	wenig Karrierebewusstsein
Entschlossenheit, Karrierebewusstsein	Intuition

Tab. 3: Auswahl von Aussagen zu Maskulinität versus Feminität
(Quelle: Pointner, M. nach Steiner, M. (1995), S. 38 in Haldi, C. (1997), S. 48)

„Maskuline Gesellschaften finden sich überall auf der Welt, es ist keine geographische Konzentration festzustellen. So sind Japan, Venezuela und Österreich maskulin orientiert, während Thailand, Costa Rica und Schweden eher feminin orientiert sind.“²⁸ Vietnam hat grundsätzlich eine eher feminine Orientierung – jedoch ist in Saigon ein Trend in Richtung Wettbewerbsverhalten zu erkennen, und es gilt eher der Grundsatz: ‚Leben, um zu arbeiten‘. Eine länderspezifische Zuordnung von Maskulinität und Feminität ist generell schwierig zu beobachten, da sich diese beiden Kriterien meist vermischen. Außerdem wurden bei dieser Untersuchung politische und rechtliche Faktoren zu wenig beachtet, die hier wesentlichen Einfluss haben.

²⁷ in Anlehnung an Haldi, C. (1997), S. 47

²⁸ Haldi, C. (1997), S. 48

D. **Vermeiden von Ungewissheit:** „Die vierte Dimension befasst sich mit der Toleranz der Gesellschaft hinsichtlich Ungewissheit, d. h. inwieweit die Individuen in einem Land strukturierte Situationen unstrukturierten vorziehen.“²⁹ Außerdem bildet es ein Maß an Flexibilität, komplexe und unklare Situationen zu meistern.

Vermeiden von Ungewissheit	
Grosse Ungewissheitsvermeidung	Geringe Ungewissheitsvermeidung
Gesellschaftliche Kennzeichen	
Nationalismus, Aggressionen und Emotionen werden gezeigt und akzeptiert	Toleranz, Gelassenheit, Bequemlichkeit
Normabweichungen werden als gefährlich betrachtet	Normabweichungen werden als lächerlich oder seltsam betrachtet
Suche nach der absoluten Wahrheit	Relativismus
Auswirkungen in der Unternehmung	
Hoher Formalisierungs-/Standardisierungsgrad	Geringer Formalisierungs-/Standardisierungsgrad
Klare, detaillierte Regelungen und Aufgabenstrukturierung	Aufgabenstrukturierungen und Regelungen global
Hohe Zahl an Spezialisten	Hohe Zahl an Generalisten
Risikoaverses Management	Risikofreudiges Management
Manager sind detailorientiert	Manager sind strategisch orientiert
Emotionales Bedürfnis nach Vorschriften	Abneigung gegen Vorschriften schriftlicher oder mündlicher Art
Geringe Fluktuation	Hohe Fluktuation

Tab. 4: Auswahl von Aussagen zu Vermeidung von Ungewissheit
(Quelle: Pointner, M. nach Steiner, M. (1995), S. 36 in Haldi, C. (1997), S. 49)

In lateinamerikanischen und romanischen Ländern, aber auch zum Beispiel in Japan lässt sich eine hohe Ungewissheitsvermeidung feststellen. Für alle Länder der ost- und südostasiatischen Zone, wie z. B. Vietnam, ist eine schwache Unsicherheitsvermeidung typisch.³⁰ Hohe Fluktuationsraten sind in vietnamesischen Unternehmen klar zu erkennen, tendenziell werden in internationalen Gesellschaften eher Frauen, wegen ihrer sorgfältigeren Arbeitsweise, beschäftigt. Die Gesellschaft ist allgemein eher risikofreudig orientiert, was man schon an der Art und Weise des Fahrstils in Vietnam erkennen kann.

²⁹ Haldi, C. (1997), S. 48

³⁰ in Anlehnung an Haldi, C. (1997), S. 49

E. Neben diesen vier Kulturdimensionen konnte später noch eine fünfte Dimension festgestellt werden, sie wurde **langfristige Orientierung** genannt. Im Gegensatz zur kurzfristigen Orientierung werden bei der langfristigen, „Werte wie Sparsamkeit, Ordnung und Ausdauer sehr hoch bewertet, während die Erfüllung gesellschaftlicher Erwartungen – Wahrung des Gesichts, das sich Anpassen an den Lebensstandard der Nachbarn und die Achtung der Tradition – negativ bewertet wurden. Sowohl die positiven als auch die negativ bewerteten Wertvorstellungen erinnern an die Lehren von Konfuzius. Darum wurde diese Dimension auch 'konfuzianischer Dynamismus' genannt³¹.

Langfristige Orientierung	
Kurzfristige Orientierung	Langfristige Orientierung
Gesellschaftliche Kennzeichen	
Erfüllung gesellschaftlicher Erwartungen, Achtung der Tradition ,Wahrung des Gesichts'	Sparsamkeit und Ordnung Traditionen werden an die aktuelle Situation angepasst
Sich anpassen an den Lebensstandard der Nachbarn, Freizeit ist wichtig	Freizeit ist nicht wichtig
Die wichtigsten Ereignisse im Leben passieren in der Gegenwart oder passierten in der Vergangenheit	Die wichtigsten Ereignisse im Leben werden in der Zukunft passieren
Auswirkungen in der Unternehmung	
Schnelle Ergebnisse werden erwartet	Ausdauer, Beharrlichkeit
Status ist nicht das Hauptkriterium in zwischenmenschlichen Beziehungen	Beziehungen werden nach Status geordnet
Nur ein kleiner Teil des Einkommens wird gespart	Der Großteil des Einkommens wird gespart

Tab. 5: Langfristige Orientierung
(Quelle: Pointner, M. nach Hofstede, G. (2001a), S. 366)

In Ländern, die keine konfuzianische Vergangenheit haben, wurde diese fünfte Dimension zwar auch festgestellt – im südostasiatischen Raum wurde sie jedoch am höchsten bewertet. Langzeitorientierung steht möglicherweise auch in enger Verbindung mit dem Wirtschaftswachstum, wenn man betrachtet, dass die Länder Südostasiens vergleichsweise auch die höchsten Wirtschaftswachstumsraten der letzten 15 Jahre aufweisen. Solche generellen Aussagen sollten jedoch nur sehr vorsichtig gemacht werden.³²

³¹ Haldi, C. (1997), S. 50

³² in Anlehnung an Haldi, C. (1997), S. 50

Diese Dimensionen sind auch praxisbezogen sinnvoll, da anhand der Aussagen Ländervergleiche durchgeführt werden können. Es lassen sich jedoch Schwächen und Problemfelder der Untersuchung erkennen. *Hofstede* vertritt die Kulturauffassung, dass die Gesellschaft eine Kultur ist, dies birgt eine nicht zu unterschätzende Problematik.³³

Im Rahmen der kulturvergleichenden Managementforschung wurden diese von *Hofstede* stammenden Ergebnisse nach einer quantitativ-statistischen Studie erbracht. Unklar bleibt jedoch, inwieweit die Unternehmenskultur von IBM Einfluss auf die Untersuchungsergebnisse hatte, da keine Kontrollgruppe parallel befragt wurde. Weiters „werden politische, rechtliche und andere Einflussfaktoren und deren Bedeutung für die soziokulturellen Besonderheiten nicht oder zumindest ungenügend berücksichtigt“³⁴. Jedoch können durch die Ergebnisse theoretische und praxis-relevante Einsichten über den Einfluss kultureller Umweltbedingungen auf den Managementprozess und das Verhalten der Menschen erbracht werden.³⁵

2.3 Organisationsformen bei unterschiedlichen soziokulturellen Rahmenbedingungen

» Im Weiteren soll auf die besonders wichtigen Zusammenhänge zwischen diesen Elementen eingegangen werden. Dabei handelt es sich speziell um die Zusammenhänge zwischen den Kulturdimensionen Machtdistanz und Ungewissheitsvermeidung. Dabei sind die Anforderungen die an die Organisationsstruktur gestellt werden, interessant. Diese muss nämlich an die Umsetzung strategischer Orientierungen angepasst werden.³⁶ *Haldi* beschreibt in diesem Zusammenhang eine Aussage von *Macharzina*, dieser verlangt: „Eine zweckmäßige Ausgestaltung der Organisationsstruktur verlangt deren Abstimmung mit der strategischen Orientierung des Unternehmens“³⁷. Auf die Problematik des Spannungsfeldes ‚Unternehmenskultur und Landeskultur‘ in Abhängigkeit der gewählten Unternehmensstrategie – Kultur und Organisationsstruktur – wurde bereits hingewiesen. Die grundlegende These lautet folglich, dass der Aufbau der Organisation der jeweiligen Landeskultur entsprechen muss – „die organisatorischen Regeln müssen den Grundwertvorstellungen der Gastlandkultur entsprechen („**structure follows culture**“).“³⁸

³³ in Anlehnung an *Haldi*, C. (1997), S. 44 ff

³⁴ *Haldi*, C. (1997), S. 52

³⁵ in Anlehnung an *Haldi*, C. (1997), S. 49 ff

³⁶ in Anlehnung an *Haldi*, C. (1997), S. 84 ff

³⁷ *Macharzina*, K. (1992), S. 5 in *Haldi*, C. (1997), S. 84 f

³⁸ *Haldi*, C. (1997), S. 85

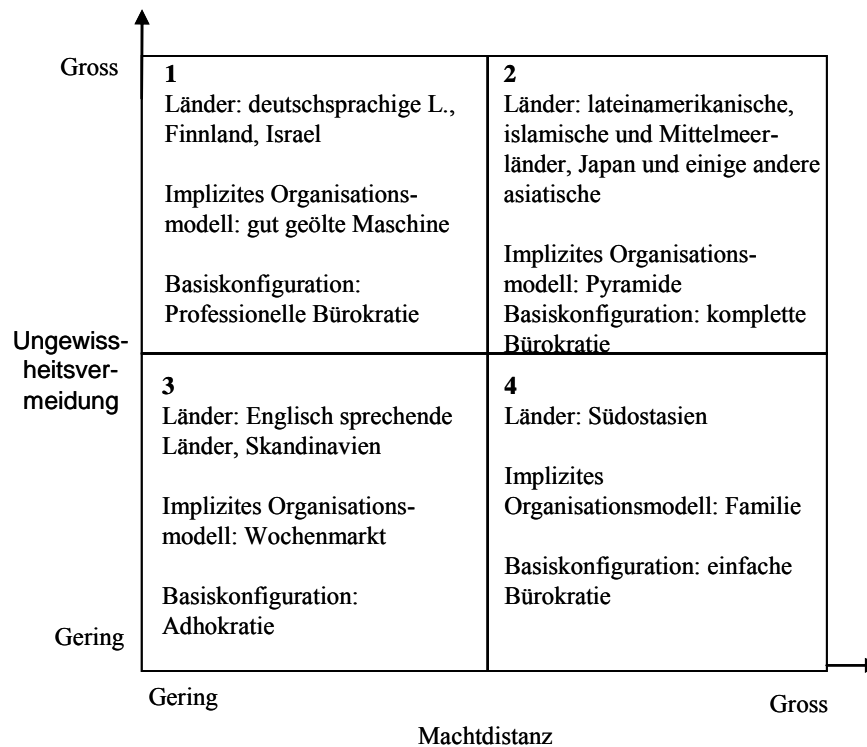


Abb. 4: Machtdistanz, Ungewissheitsvermeidung und Organisation
(Quelle: Pointner, M. nach Hofstede, G. (2001a), S.377)

Wenn man die Dimensionen Machtdistanz und Ungewissheitsvermeidung miteinander in Beziehung setzt, lassen sich Aussagen über bevorzugte Organisationsmodelle und –formen machen. Denn gerade diese beeinflussen die allgemeine menschliche Denkweise über Organisationen. „Ganz allgemein kann die Machtdistanz mit dem Bedürfnis nach Zentralisation und die Ungewissheitsvermeidung mit dem Grad an Formalisierung verknüpft werden.“³⁹ Zur Beschreibung eines Kulturkreises können viele andere Dimensionen herangezogen werden. Kollektivistische Kulturen, wie es in Vietnam der Fall ist, sehen zum Beispiel eine Organisation in Form einer großen Familie oder Gemeinschaft, die den Organisationsmitgliedern Unterhalt und Entwicklungsmöglichkeiten bietet. Für internationale Gesellschaften ist bei personalwirtschaftlichen Funktionen die ‚interkulturelle Kompetenz‘ sehr wichtig, das individuelle und organisationale interkulturelle Lernen im multifunktionalen Unternehmen ist gezielt zu fördern. Das Ziel muss es sein, den Unternehmensmitgliedern eine ‚Weltoffenheit‘ zu vermitteln, welche kulturelle Unterschiede als Chance und nicht als Hindernis begreifen.⁴⁰

³⁹ Hofstede in Haldi, C. (1997), S. 86

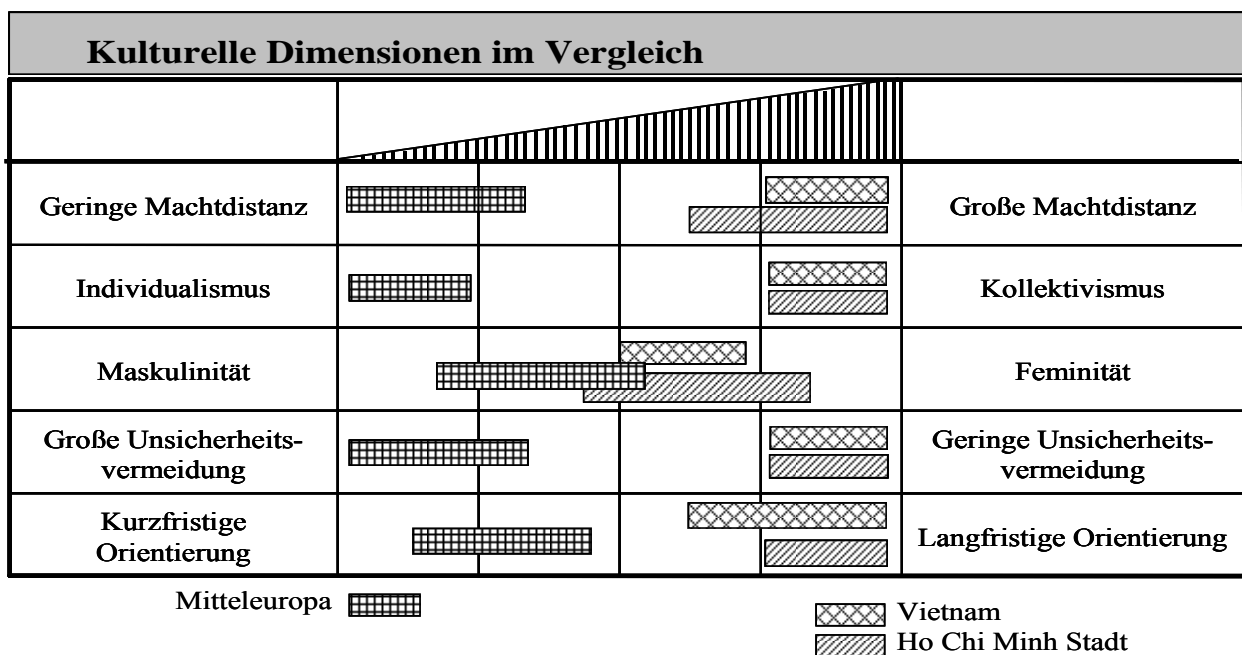
⁴⁰ in Anlehnung an Haldi, C. (1997), S. 86 ff

2.4 Unterschiede in den kulturellen Dimensionen: Mitteleuropa – Vietnam

Die vorliegende Tabelle wurde aus einer Zusammenfassung von Meinungen von Europäern, Amerikanern und Vietnamesen (welche schon in Europa waren) von der Verfasserin zusammengestellt.

» Mit dieser Einschätzung wird versucht, die unterschiedlichen Ausprägungen der Kulturdimensionen für Mitteleuropa und Vietnam allgemein darzustellen. Die Werte für Ho Chi Minh Stadt werden hier etwas abgeschwächt dargestellt, da der wirtschaftliche Einfluss diese Charakteristiken schon etwas verändert oder mehr an der ‚westlichen‘ Sichtweise orientiert.

Wie die nachfolgenden Kriterien bei internationalen Gesellschaften gehandhabt werden, bleibt zu untersuchen. Eine Zuordnung ist allerdings schwierig, da die Führungskräfte meist Nicht-Vietnamesen sind und eine interkulturelle Vermischung stattfindet. Die ausländischen Führungskräfte wurden von einem anderen kulturellen Umfeld geprägt, deren Wertvorstellungen in den Führungsstil einfließen. Interkulturelle⁴¹ Kompetenz gilt es zu trainieren, meist ist das bloße Verständnis für die unterschiedlichen Sichtweisen in den Kulturkreisen der erste Schritt für eine erfolgreiche Zusammenarbeit.



Tab. 6: Vergleich der kulturellen Dimensionen: Mitteleuropa – Ho Chi Minh Stadt, Vietnam (eigene Darstellung)

Die Machtdistanz ist ein klarer Unterschied, welcher in den zu vergleichenden Ländern intensiv ausgeprägt ist und Einfluss auf die Art der Führung der Mitarbeiter hat. In Vietnam gibt es großen Respekt vor der Autorität, eine demokratische Führung wird dagegen in Mitteleuropa ge-

⁴¹ siehe dazu Definitionen im: Interkulturellen Management – Glossar, im Anhang

fordert. Die Individualisierung in Mitteleuropa ist deutlich, es werden daher Zellenbüros eher als Großraumbüros bevorzugt. In Vietnam ist die Gesellschaft kollektivistisch orientiert, dies hat ebenfalls Auswirkungen auf die Büroraumgestaltung und sollte bei der Planung beachtet werden. Vietnam kann als eine feminine Gesellschaft betrachtet werden, Feminität bedeutet jedoch nicht Matriarchat: Das ist eine Gesellschaftsordnung, bei der die Frau in Staat und Familie eine bevorzugte Stellung innehat. Außerdem ist bei der Erbfolge und der sozialen Stellung die weibliche Linie ausschlaggebend.⁴² Grundsätzlich weisen die Kriterien auf die beiden verschiedenen Sichtweisen hin, die matriachale und patriarchale Sichtweise⁴³ genannt werden.

Feminität und große Machtdistanz – ein Widerspruch in einer nationalen Kultur?

Maskulinität kennzeichnet eine Gesellschaft, in der die Geschlechterrollen stark gegeneinander abgegrenzt sind, wobei im Gegensatz dazu, in einer femininen Gesellschaft die Geschlechterrollen nicht festgelegt sind.⁴⁴ Eine feminine Gesellschaft kann daher sowohl eine große Machtdistanz haben – es herrscht eine Ungleichheit zwischen den Mächtigen und den weniger Mächtigen – die Geschlechterrollen sind aber nicht starr festgelegt. Die von *Hofstede* zitierte und von der *Verfasserin* übernommene Kategorisierung nationaler Kulturen schließt grundsätzlich eine Wechselwirkung unter den Dimensionen nicht aus. Mögliche negative Auswirkungen einer zentralistischen Gesellschaft mit ausgeprägten Hierarchien, werden durch die Feminität der Gesellschaft, durch ihre Neigung, Verhandlungen und Konsens zu suchen, abgeschwächt.

Zur Unsicherheitsvermeidung ist zu sagen, dass dies in den Ländern Mitteleuropas auch unterschiedlich ist – jedoch im Vergleich zu Vietnam, werden eher strukturierte Aufgaben vor unstrukturierten bevorzugt. Bei der fünften Dimension der langfristigen Orientierung, ist eine konkrete Zuteilung auch eher schwierig. Die konfuzianische Vergangenheit in Vietnam begründet jedoch eine stärkere Ausprägung der konfuzianischen Wertvorstellungen und damit ist die Gesellschaft eher langfristig orientiert. Wichtig ist in diesem Zusammenhang die Zeitvorstellung der Bevölkerung. In Mitteleuropa gibt es grundsätzlich ein lineares Zeitverständnis, Arbeiten werden normalerweise nacheinander durchgeführt. In den Ländern Südostasiens ist jedoch eine zyklische Zeitvorstellung üblich, wobei mehrere Dinge gleichzeitig erledigt werden können.⁴⁵

⁴² vgl. DUDEN. (2001), S. 321

⁴³ vgl. dazu: Vonier, H., www.matriarchat.net/grundlagen/matriarchat.html

⁴⁴ vgl. Hunscha, S.; Souris, N., http://nijntje.fargonauten.de/Interkultur/teil2_06.html

⁴⁵ vgl. dazu: Trompenaars, F. (1993), S. 158 in Haldi, C. (1997), S. 53

2.5 Der Einfluss der Kultur auf Organisationen

» Bei internationalen Gesellschaften muss ein optimaler Fit zwischen der Strategie des Personalmanagements, und der Unternehmenskultur gefunden werden. *Haldi* verlangt daher „die Berücksichtigung der Kontextfaktoren auf zwei Ebenen“⁴⁶. Wie die folgende Abbildung darstellt, versucht die Führungskraft auf die Situation der Organisation einzuwirken. Mithilfe von Managementkonzepten und der Organisationsstruktur wird das Verhalten der Organisationsmitglieder beeinflusst. Auf diese wirken jedoch wieder soziokulturelle Faktoren von außen, daher müssen die beeinflussenden Faktoren auf zwei Ebenen berücksichtigt werden.⁴⁷

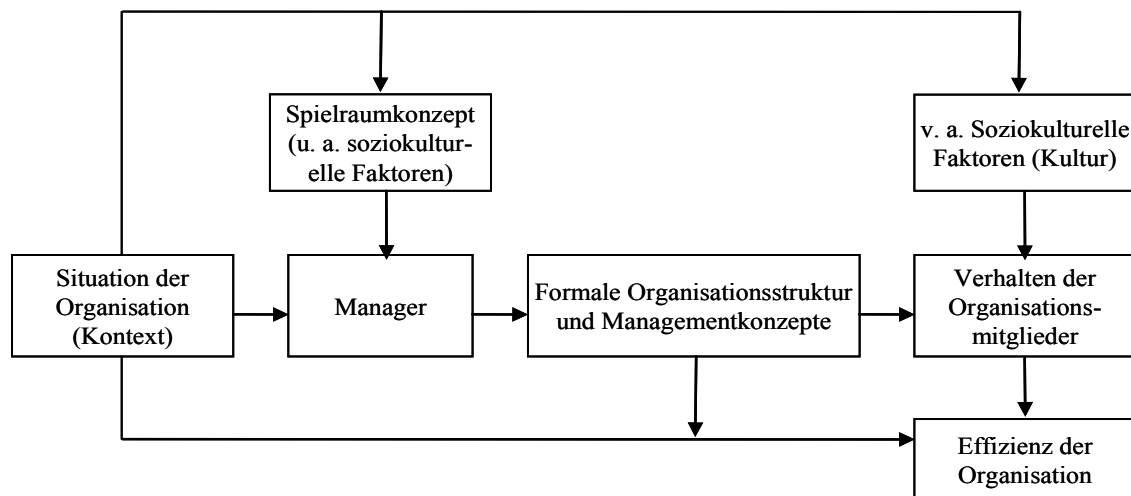


Abb. 5: Berücksichtigung von Kontextfaktoren auf zwei Ebenen
(Quelle: Pointner, M. nach Pieper, R. (1993), S. 338 in Haldi, C. (1997), S. 68)

Es sind also neben der Umgebungskultur (Unternehmensumwelt) auch interne Bedingungen der Organisation zu berücksichtigen. „Man kann davon ausgehen, dass das Verhalten der Unternehmensmitglieder (Organisationsmitglieder) durch zwei Kräfte beeinflusst wird: Der Landeskultur (Nationalkultur) und der Unternehmenskultur (Organisationskultur).“⁴⁸

Die Unternehmenskultur kann weiters als eine Art Subkultur der sie umgebenden nationalen Kultur gesehen werden, wobei sich diese beeinflussen – oder besser, aufeinander aufbauen.⁴⁹ Bei multinationalen Unternehmen treffen verschiedene Landeskulturen und Unternehmenskulturen aufeinander. „Ein Ansatz, der das Verständnis für die Problematik der beiden konkurrierenden Kulturen Unternehmenskultur und Nationalkultur fördert, führt über die Wahl der Strategie,

⁴⁶ Haldi, C. (1997), S. 67

⁴⁷ in Anlehnung an Haldi, C. (1997), S. 68

⁴⁸ Schreyögg, G. (1991), S. 24 ff in Haldi, C. (1997), S. 69, siehe dazu Abbildung 2: „Kulturelle Unterschiede auf nationaler, beruflicher und der Organisationsebene“ im Anhang

⁴⁹ siehe dazu Abbildung 3: „Kulturelles Schachtelmodell“ im Anhang

welche die multinationale Unternehmung einerseits im Stammhaus und in den angegliederten Tochtergesellschaften verfolgt.⁵⁰ Die gewählte Strategieform bestimmt ob sich die Unternehmenskultur an die Gastlandkultur anpasst, oder ob die Unternehmenskultur der Gastlandkultur übergeordnet wird. Die vier möglichen Grundformen können wie folgt mit der Unternehmenskultur verknüpft werden.⁵¹

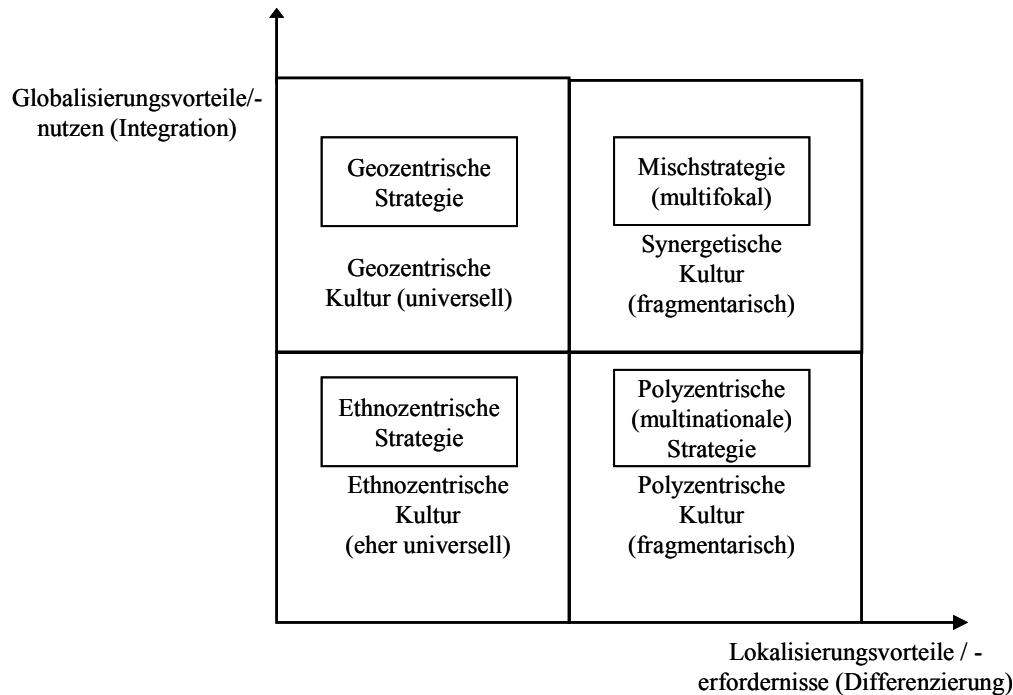


Abb. 6: Internationale Unternehmensstrategien und Unternehmenskultur
(Quelle: Pointner, M. nach Meffert, H. (1989), S. 456 in Haldi, C. (1997), S. 78)

- > **Ethnozentrische (internationale) Strategie:** Produkte und Konzepte werden auf das Gastland übertragen – oft in der Anfangsphase üblich, soziokulturelle Einflüsse werden nur geringfügig berücksichtigt
- > **Geozentrische (globale) Integrationsstrategie:** auf Berücksichtigung länderspezifischer Besonderheiten wird verzichtet – globale Standardisierung, daher Unternehmenskultur unbeeinflusst von Gastlandkultur
- > **Polyzentrische (multinationale) Strategie:** Aktivitäten werden auf Gastland ausgerichtet – kaum Verbindungen zwischen Stammhaus und Tochtergesellschaft, Unternehmenskultur auf Basis der jeweiligen Gastlandkultur
- > **Synergetische (transnationale) Mischstrategie:** ‚think global and act local‘ – gegenseitiges Kulturverständnis, Ziel ist die Schaffung einer multinationalen Unternehmenskultur mit dem Motto ‚Das Ganze ist mehr als die Summe der Teile‘

Die Wahl der Strategie hat entscheidenden Einfluss auf die Büronutzung internationaler Konzerne in Vietnam. Für diese Unternehmen soll daher nun eine Strategie vorgeschlagen werden:

⁵⁰ Haldi, C. (1997), S. 75

⁵¹ in Anlehnung an Haldi, C. (1997), S. 75 ff

Die Mischstrategie, oder synergetische, transnationale Strategie hat ein gegenseitiges Kulturverständnis zum Ziel und sollte daher für einen Standort in Ho Chi Minh Stadt gewählt werden. Dieser Vorschlag bildet die Grundlage für den Lösungsansatz des Bürokonzeptes, welches im Kapitel 6.3 vorgestellt wird.

Grundsätzlich muss eine Organisation in einem soziokulturellen Bezugsrahmen gesehen werden. Dabei ist einerseits das kulturspezifische Umsystem der Unternehmung mit seinen sozialen Einflüssen wichtig. Ausschlaggebend sind weiters die Unternehmenskulturebenen, welche das Verhalten der Organisationsmitglieder begründen. Andererseits ist die Strategie, mit welcher ein Geschäftssitz einer internationalen Gesellschaft in einem anderen Land aufgebaut wird, ein erfolgskritischer Aspekt. All diese Einflussfaktoren müssen berücksichtigt werden und haben Einfluss auf die Effizienz der Unternehmung. Dieser Bezugsrahmen ist natürlich nicht als vollständig zu sehen, er soll lediglich als Orientierungshilfe für internationale Gesellschaften gesehen werden und enthält die vorher angeführten Elemente.⁵²

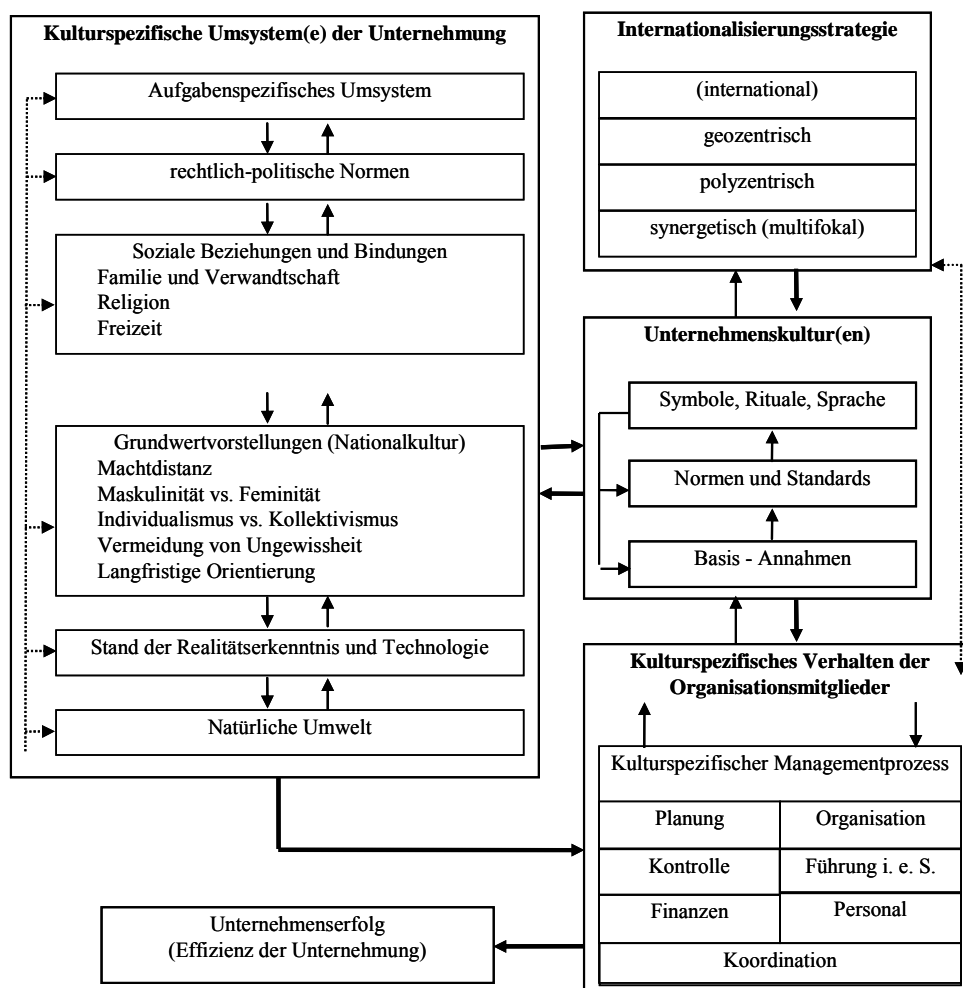


Abb. 7: Der soziokulturelle Bezugsrahmen für international tätige Unternehmungen
(Quelle: Pointner, M. nach Haldi, C. (1997), S. 81)

⁵² in Anlehnung an Haldi, C. (1997), S. 79 ff

3 Vietnam: Land, Wirtschaft und Kultur

3.1 Allgemeine Informationen über Vietnam

» Vietnam liegt im Herzen Südostasiens mit einer Bevölkerung von geschätzt 82 Millionen



Menschen und einer Wachstumsrate von 1,3% p.a.. Der Großteil der Bevölkerung ist sehr jung, das Durchschnittsalter beträgt 25 Jahre.⁵³ Insgesamt gibt es 54 ethnische Gruppen in Vietnam, die ethnischen Minderheiten machen ungefähr 10% der Gesamtbevölkerung aus.⁵⁴ Ho Chi Minh Stadt hat eine spezielle geographische Lage mit guten Bedingungen für Wirtschaftswachstum. Die früher als Saigon bekannte Stadt ist dynamisch, modern und schnell wachsend. Saigon bildet das wirtschaftliche Zentrum des Landes mit seinen gut ausgebildeten, jungen Bewohnern.⁵⁵

Abb. 8: Lage Ho Chi Minh Stadt

(Quelle: *Ho Chi Minh City Overview*, <http://www.dpi.hochiminhcity.gov.vn/invest/html/abo1.html>)

Die gesamte Fläche des Stadtgebiets von Ho Chi Minh Stadt beträgt über 2000 km², wobei die Stadt selbst mit 19 Bezirken 140 km² ausmacht. Es gibt ein Netz von Flüssen in Saigon, und die Stadt liegt auf ungefähr 6m Seehöhe. Die durchschnittliche Temperatur beträgt zwischen 27° und 30° Celsius und die Temperaturdifferenz zwischen dem höchsten und niedrigsten Wert der Tagesdurchschnittstemperatur im Jahr macht nicht mehr als 5° C aus. Durchschnittlich fallen jährlich ungefähr 2.000 mm Regen und die relative Luftfeuchtigkeit beträgt 75 bis 80%. Im Süden des Landes gibt es eine Regenzeit von Mai bis November und eine Trockenzeit von Dezember bis April.⁵⁶

⁵³ vgl. CIA The World Factbook, www.cia.gov/cia/publications/factbook/geos/vm.html

⁵⁴ vgl. Quáng, M. L. (2004), S. 80

⁵⁵ vgl. Ho Chi Minh City Overview, <http://www.dpi.hochiminhcity.gov.vn/invest/html/abo1.html>

⁵⁶ vgl. Ho Chi Minh City Overview, <http://www.dpi.hochiminhcity.gov.vn/invest/html/abo1.html>

Das Wirtschaftswachstum und die Entwicklung des Landes haben in der Stadt zu wachsendem Wohlstand geführt. Nichtsdestotrotz, leben 30% der vietnamesischen Gesamtbevölkerung unter der Armutsgrenze. Im privaten Sektor gibt es mehr und mehr erfolgreiche Unternehmer, und der entstehende Aktienmarkt bietet schon bald alternative Investitionsmöglichkeiten.

Die Ausbildung der vietnamesischen Bevölkerung ist relativ gut, 96% Prozent der Menschen können lesen und schreiben und Frauen haben generell den gleichen Zugang zu Bildung wie Männer. In HCMC gibt es jährlich ungefähr 300.000 Studenten die an 30 Universitäten und zahlreichen Colleges studieren. Weiters gibt es viele Business Schools mit verschiedenen Ausbildungssparten, ungefähr 30% der Bevölkerung sprechen relativ gutes Englisch. Studieren in Übersee wird immer beliebter, jährlich gehen mehr und mehr Studenten nach Australien, Amerika, England, Kanada und Singapur, um dort ein Auslandsstudium zu absolvieren.⁵⁷

Die Infrastruktur⁵⁸ der Stadt ist die beste des Landes und wird ständig weiterentwickelt. Der Tan Son Nhat Flughafen ist der größte des Landes mit Verbindungen in 20 Länder. Im Jahr 2002 betrug das Passagieraufkommen 5,5 Millionen. Im Hafen am Saigon-Fluss können Güter über 30.000 Tonnen in Containern verladen werden. Das Telekommunikationssystem des Landes ermöglicht teilweise internationale Telefonate auf gleichem Preisniveau wie Inlandsgespräche.

Mit zunehmend steigenden Gehältern der jungen und motivierten Angestellten in Saigon entwickelt sich langsam eine Konsumgesellschaft. Shopping wird mehr und mehr zu einem Vergnügen und dient nicht mehr nur dem Befriedigen der Grundbedürfnisse. Der internationale Handel wurde mit dem bilateralen Handelsabkommen mit Amerika im Jahre 2001 verstärkt. Vietnam versucht dieses Jahr den Einstieg in die Welthandelsorganisation (WTO), was weitere Auswirkungen auf die wirtschaftliche Lage des Landes haben würde. Doch nicht zuletzt ist zu erwähnen, dass Saigon ein spezielles Flair hat, welches asiatische Kultur mit westlichen Einflüssen kombiniert.⁵⁹



⁵⁷ vgl. Ho Chi Minh City Overview, <http://www.dpi.hochiminhcity.gov.vn/invest/html/abo1.html>

⁵⁸ siehe dazu Tabelle 1: "Government Spending on Infrastructure and Basic Services" im Anhang

⁵⁹ vgl. Ho Chi Minh City Overview, <http://www.dpi.hochiminhcity.gov.vn/invest/html/abo1.html>

3.2 Geschichte

» Vietnam befand sich schon immer im Brennpunkt zwischen – für und gegen Kolonialismus, im ideologischen Krieg zwischen Kapitalismus und Sozialismus, und in letzterer Zeit gab es Konflikte zwischen verschiedenen Ansätzen wirtschaftlicher Reformen. Die ehemalige Zweiteilung des Landes in Nord- und Südvietnam begründet noch heute gewisse unterschiedliche Denkweisen. Im Jahre 1975 wurden durch den Kommunismus Unternehmen zentral gegründet, welche dem Staat gehörten, fixierte Preise und hohe Subventionen waren die Regel. Vietnam startete dann 1986 mit der Einführung der ‚Doi-Moi-Politik‘ (wirtschaftliche Renovierung) seine erste wirtschaftliche Reform. Die Regierung öffnete damit die Märkte für internationalen Handel und Investment und gab den Unternehmen Eigenautonomie zur Entwicklung der wirtschaftlichen Lage.⁶⁰

Die gesellschaftliche Lage des Landes ist geprägt von vielen Veränderungen. In den frühen Jahren gab es chinesischen Einfluss und Konfuzianismus wurde praktiziert. Konfuzius stellte ein Unterrichtssystem auf, wobei es Hierarchien zwischen den Familienmitgliedern gibt, und Traditionen einen hohen Stellenwert haben. Unter Konfuzianismus versteht man die Philosophie, die das tägliche Leben leiten soll. Dieser fundamentale Einfluss besteht jetzt noch in der vietnamesischen Gesellschaft. Weiters prägten die französische Kolonialzeit, die japanische Invasion, und schließlich die amerikanische Besetzung das Land. Der Kommunismus ist noch heute ein Thema in Vietnam, doch mehr und mehr plant die Regierung Reformen, die die wirtschaftliche Entwicklung unterstützen sollen.⁶¹

3.3 Kultur und Management in Vietnam

» *Ying Zhu* beschreibt die kulturelle Entwicklung des Landes mit folgender Aussage: „In Vietnam, ist das grundlegende Wertesystem geprägt von Konfuzianismus, der französischen Kolonisierung und dem Kommunismus. Dieses Wertesystem ist in den Köpfen der Vietnamesen stark verankert.“⁶² Vietnam ist ein Land mit einer so genannten ‚hybriden‘ Wirtschaft, befindet sich

⁶⁰ siehe dazu Tabelle 2: „Vietnam’s Economic Growth and Inflation, 1976- 2000“ im Anhang

⁶¹ in Anlehnung an Zhu, Y. (2003), S. 250 ff

⁶² vgl. Zhu, Y. (2003), S. 260: „In Vietnam, there is a core value system based on the combined characteristics of Confucianism, Western colonization and communism which still have a strong hold on the mind-set of the players in this drama, although there can be caveats placed on its role as the main independent variable.“

also in einer Wandlungsphase.⁶³ Generell kann man sagen, dass die ehemalige Trennung des kommunistischen Nordens vom kapitalistischen Süden Vietnams noch heute deutliche Auswirkungen erkennen lässt. Nach dem Vietnam-Krieg wurde das Land wieder vereint, und die Wirtschaft des Landes wurde eine lange Zeit in Form einer Planwirtschaft geführt. Erst jetzt gibt es langsam eine Entwicklung in Richtung freie Marktwirtschaft und politische und soziale Liberalisierung.⁶⁴

3.3.1 Unternehmenskultur

Mit den wirtschaftlichen Reformen haben natürlich auch viele internationale Gesellschaften einen Geschäftssitz in Vietnam aufgebaut. Außerdem haben sich die staatlich geführten Unternehmen im Land weiterentwickelt. Die Unternehmenskultur vor den Reformen bestand grundsätzlich aus folgenden Schlüsselfaktoren⁶⁵:

- › Parteilührung auf Unternehmensebene
- › Staatseigentum
- › Planwirtschaftssystem
- › Gleichheit und Harmonie
- › Die Firma als Familie und gleiche Interessen zwischen Führungskräften und Arbeitern
- › Arbeiter als Meister der Gesellschaft und des Unternehmens
- › Gewerkschaften als Treibriemen zwischen der Partei und den Massen

Vor den Reformen gab es überbesetzte Unternehmen und Mitarbeiter mit nur schlechter Ausbildung. Das Personalmanagement hatte früher nur die Aufgabe Leute einzustellen und Personaldateien zu verwalten. Doch seit der Einführung der 'Doi Moi' Politik gab es sogar eine Weiterentwicklung in den Unternehmenskulturen der staatlich geführten Unternehmen. Neue Konzepte wie Flexibilität, Wettbewerb, Qualität und Humankapital wurden in die alten Grundsätze einbezogen.⁶⁶

3.3.2 Werte

Sehr wichtig war es für vietnamesische Unternehmen, trotz des Wettbewerbs-Umfeldes am Markt die Harmonie zwischen den Personen im Unternehmen beizubehalten. Es gibt noch jetzt

⁶³ vgl. United Nations Centre for Human Settlements, UNCHS. *THE URBAN TRANSITION IN VIETNAM*. (2002), S. 3 – 4

⁶⁴ in Anlehnung an Zhu, Y. (2003), S. 19 ff

⁶⁵ Zhu, Y. (2003), S. 255

⁶⁶ in Anlehnung an Zhu, Y. (2003), S. 255

die Sichtweise des Unternehmens als Familie, und Vorgesetzte werden als Eltern gesehen. In Vietnam entwickelten sich die Unternehmenskulturen der Firmen meist nach den Grundsätzen der alten Traditionen. Die Menschen in der Organisation waren das Wichtigste, die Kosten, die sie verursachten, wurden nicht so hoch bewertet. Das aber stärkte den Zusammenhalt der Organisation und verminderte Abwesenheitszeiten und Mitarbeiterfluktuation. Doch diese Einstellung änderte sich ebenso mit den neuen Reformen, wie auch die Sichtweise der jüngeren Generation. Durch die Philosophie des Kollektivismus in Vietnam entstanden auch meist Organisationen in gruppenorientierten Formen. Die Globalisierung und eine marktorientierte Wirtschaft haben dazu geführt, dass die Mitarbeiter flexibler und konkurrenzbetonter wurden. Unternehmen müssen neue Wege und Strategien finden, um sich am Markt durchsetzen zu können, und mehr und mehr sind die Leute zu Veränderungen bereit. Doch nebenbei gibt es noch immer ideologische Barrieren, die neue Strategien verhindern. Traditionelle Personalmanagementmethoden werden nach wie vor praktiziert und für viele Unternehmen in Vietnam ist Kontrolle wichtiger als Mitarbeitermotivation.⁶⁷



Der kulturelle Hintergrund spielt natürlich eine signifikante Rolle bei der Beschreibung von Unternehmenskulturen und dem Verhalten von Mitarbeitern. Generell ist zu sagen, dass es in Vietnam ein Wertesystem basierend auf den Charakteristiken von Konfuzianismus, westlicher Kolonisation und Kommunismus gibt. Doch die Situation befindet sich im Wandel und die zukünftige Entwicklung ist von vielen Einflussfaktoren abhängig deren Auswirkungen noch nicht vorausgesagt werden können.⁶⁸

3.4 Lebensstandard

» Zwischen 1993 und 2000 investierte Vietnam in die physische und soziale Infrastruktur des Landes. Sowohl die Ausbildung und Gesundheit der Bevölkerung wurde verbessert, als auch Straßen, Stromversorgungsnetz, Telekommunikation, Wasserversorgung und Kanalisation. Prioritäten werden jetzt auf die öffentliche Infrastruktur und die Ausbildung des Human Kapitals

⁶⁷ in Anlehnung an Zhu, Y. (2003), S. 257

⁶⁸ in Anlehnung an Zhu, Y. (2003), S. 259

gesetzt.⁶⁹ Der Lebensstandard der vietnamesischen Bevölkerung hat sich in den letzten Jahren deutlich verbessert. Ende der 80iger Jahre lebten noch 70% der Menschen unter der Armutsgrenze, 58% 1993, 1998 waren es bereits nur mehr 37%, und 2002 29% der Bevölkerung. Der Anteil der Menschen die nur wenig Nahrungsmittel zu Verfügung haben, fiel bis zum Jahre 2002 auf 11%. Die Ausbildung und Qualität der Humanressourcen wurden ebenfalls gesteigert. Die jährliche Bevölkerungswachstumsrate konnte von 2,3% auf 1,4% gesenkt, die durchschnittliche Lebenserwartung von 65 Jahren auf 68 gesteigert werden. Sehr positiv entwickelte sich der Bereich des Kinderschutzes, generell konnte der Gesundheitszustand der Gesellschaft verbessert werden und Epidemien sind schneller unter Kontrolle gebracht.⁷⁰



3.4.1 Haushalte in Vietnam

In Vietnam leben fast alle Menschen zusammen mit anderen Personen in einem gemeinsamen Haushalt. Ein typischer vietnamesischer Haushalt besteht aus einem männlichen Erwachsenen, seiner Frau und durchschnittlich zwei bis drei Kindern. Nach dem Heiratsgesetz und kommunistischen Ideologien sind Mann und Frau gleichberechtigte Partner. Meistens ist aber der Mann das Familienoberhaupt. Bei Ledigen oder Geschiedenen in der Familie ist das Oberhaupt eine Frau, nicht nur aus Gründen der hohen männlichen Sterberate. In den Kriegsjahren betrug diese bis zu 33%. Frauen heiraten üblicherweise im Alter von 21 Jahren, die Männer sind durchschnittlich zwei bis drei Jahre älter. Manchmal leben mehr als zwei Generationen unter einem Dach. Nach der Hochzeit wohnt das frisch vermählte Paar meist für die ersten Jahre noch bei den Eltern des Mannes, bevor ein eigener Haushalt gegründet wird. Mit einem Alter von 35 Jahren sind nach statistischen Daten fast alle Männer verheiratet, während 5% der Frauen in diesem Alter noch ledig oder nach einer Scheidung alleinstehend sind.⁷¹

⁶⁹ vgl. Fan, S.; Huong, P. L.; Long, T. Q. (2004), S. 8

⁷⁰ vgl. Huong, T.; Pham, L.; Quang, L.; Shenggen, F. (2004), S. 6

⁷¹ vgl. Desai, J. (2001), S. 5 ff

3.4.2 Armut und Einkommen pro Haushalt

Die statistisch gemessenen durchschnittlichen Ausgaben allgemein pro Person betragen 2.851.700,- vietnamesische Dong (VND) im Jahre 1998, das sind 3.622.300,- Dong pro Erwachsener in Vietnam. Im Vergleich dazu liegt die Armutsgrenze laut 'Vietnam Development Report – Attacking Poverty'⁷², der für die Weltbank im Jahre 1999 verfasst wurde, bei 1.790.000,- Dong jährlich. Das bedeutet, dass 30 % der Bevölkerung unter der Armutsgrenze gelebt haben. Dieser Prozentsatz hat sich in der Stadt erheblich verringert, aber es gibt nach wie vor viele Menschen, die noch in Armut leben. Der Lebensstandard im Land ist also sehr unterschiedlich. Die ärmsten Menschen leben in den Bergen im Norden des Landes, im zentralen Hochland, sowie im Mekong-Delta. Die Armut, die in diesen entlegenen, oft bergigen Gebieten herrscht, ist sehr schwer zu verringern. Diese ethnischen Minderheiten leben in völliger Abgeschlossenheit zur Außenwelt, sprechen eigene Sprachen und versorgen sich selbst. Der süd-östliche Teil ist mit Saigon die Zone mit den wohlhabendsten Bewohnern.⁷³

Bei Familien in städtischen Gebieten ist der Lebensstandard allgemein viel höher als bei den am Land Lebenden, die Ausgaben der Stadtfamilien sind im Jahr um durchschnittlich 140% höher. Weniger als 10% der Bevölkerung in der Stadt leben unter der Armutsgrenze. Im Vergleich zu den Werten von 1992-93 hat sich also die Lücke zwischen ‚Arm und Reich‘ noch weiter vergrößert. Der Lebensstandard bei Familien mit einem weiblichen Familienoberhaupt ist statistisch gesehen höher. Dies ist damit zu begründen, dass diese Familien meist in der Stadt leben, wo der Standard allgemein höher ist. Außerdem beziehen einige dieser Familien Beihilfen, aufgrund eines im Krieg verlorenen Ehemannes. Das durchschnittliche Einkommen pro Haushalt lag im Jahr 1998 bei 3.810.000,- Dong pro Kopf und Jahr, das sind um 33% mehr als die jährlichen Ausgaben. Doch diese Durchschnittswerte sind nicht mehr so aussagekräftig, wenn man betrachtet, wie unterschiedlich dies in den verschiedenen Regionen des Landes ist. Löhne von Angestellten, welche besser zu messen sind, betragen in den ländlichen Gebieten 45% und in der Stadt 63% des Einkommens pro Haushalt. Ein vietnamesischer Haushalt hat typischerweise ungefähr ein Jahresgehalt an Ersparnissen in Form liquider Mittel zu Hause. Doch angespartes Kapital ist in städtischen Haushalten durchschnittlich viermal so hoch wie das der Bevölkerung am Land. Im extremsten Fall ist das 25-fache Kapital an Rücklagen vorhanden. Der Großteil der Bevölkerung besitzt seine Ersparnisse in Form von Bargeld und Schmuck. Nur 5% des ange-

⁷² vgl. Government-Donor-NGO Working Group, *VIETNAM DEVELOPMENT REPORT 2000 – ATTACKING POVERTY*. (1999), S. 4

⁷³ siehe dazu Tabelle 3: „Per Capita GDP, Budget Revenue and Budget Expenditure by Region“ im Anhang

sparten Kapitals werden in Form von Sparbüchern oder Wertpapieren angelegt. Fast die Hälfte der Haushalte leiht sich Geld von anderen Personen, jedoch nur 15% der Haushalte verleihen Geld an andere. Nur ungefähr ein Drittel dieser Kredite wird von Banken vergeben, ein Viertel von Verwandten und 19% von anderen Personen.⁷⁴

3.5 Infrastruktur

» Die Regierung des Landes investierte in die öffentliche Infrastruktur wie Straßen-, Telekommunikations- und Stromnetze, in eine Trinkwasserversorgung aber auch Kanalisation und landwirtschaftliche Forschung und Entwicklung. Die Fortschritte der letzten Jahre beeinflussen natürlich das Wirtschaftswachstum und die Armutsbegrenzung.



Der Aufwand für **landwirtschaftliche Forschung und Entwicklung** ist in Vietnam viel geringer als in anderen Staaten wie Thailand und China. In den letzten Jahren wurde ein beträchtlicher Teil der Ressourcen in die **Wasserver- und Entsorgung** gesteckt. Ein Großteil der Energie wurde jedoch in bestimmte Teile des Landes geleitet, viele entlegene Gebiete sind noch nicht erschlossen. Die entwickelten Gebiete sind das Rote Flussdelta, das Mekong-Flussdelta, die Nord- und Zentralküste und die südöstlichen Regionen. In diesen Teilen des Landes wurden 60 bis 80% aller Investitionen durchgeführt. Diese Leistungen sind in der Steigerungsrate des kultivierten Landes ersichtlich. Waren es etwa 1961 nur 18%, stieg der Prozentsatz 2002 auf 70%. Heute ist das gesamte Flachland Vietnams kanalisiert, dies unterstützt auch die Landwirtschaft, höhere Ernteerträge können verzeichnet werden.

Die Infrastruktur mit öffentlichen Transportwegen wird als eine der wichtigsten Investitionen des Landes gesehen und beeinflusst das Wirtschaftswachstum und die Armutsverringering. Von allen Transportsystemen wurde das **öffentliche Straßennetz** als am wichtigsten beurteilt und daher am meisten gefördert. Das Ergebnis ist eine Steigerung der durchschnittlichen Straßendichte von 0,46 km Straße pro Quadratkilometer 1994, auf 0,52 km / km² im Jahre 1998. Das Rote Flussdelta im Norden des Landes hat dabei mit 1,72 km Straße / km² die größte Dichte an Straßen. Man erkennt weiters, dass es eine enge Verbindung zwischen dem Vorhandensein eines

⁷⁴ vgl. Desai, J. (2001), S. 12 ff

öffentlichen Straßennetzes mit der wirtschaftlichen Entwicklung gibt. Das Investitionsprogramm 2001-05 sieht vor, die ländlichen Gebiete besser auszubauen, um die Armut zu reduzieren und Arbeitsplätze zu schaffen.

Im Gegensatz zum Investmenttrend der 90iger Jahre lässt sich ein Abwärtstrend der Investitionen in das **Elektrizitätsnetzwerk** des Landes erkennen. Es gibt in der Stadt ein Rastersystem als Stromversorgungsnetz, welches instabil ist. Doch die Verbindung zu entlegenen Haushalten ist sehr schlecht. In Gebieten wie dem Roten Flussdelta und dem südöstlichen Teil mit dem Mekong-Delta ist der Anschluss relativ gut.

Es gibt zwei verschiedene Perioden der Investitionen in das **Telekommunikationsnetzwerk** des Landes. Früher wurde sehr viel mit Ausrüstung nach damaligem Stand-der-Technik in das Netz investiert. Doch jetzt müsste vieles erneuert werden, die Investitionen gehen aber zurück.⁷⁵

3.6 Arbeitsbedingungen

» Die wirtschaftliche Effizienz des Landes ist nach wie vor mangelhaft und die Wettbewerbsfähigkeit international gesehen eher schwach. Es gibt noch immer zu viele Eingriffe des Staates durch Subventionen. Auch die Modernisierung der Produktionsindustrie entwickelt sich nur langsam, und zunehmend vergrößert sich die Lücke zwischen 'Arm und Reich'.⁷⁶



(c) M. Waibel 2001



(c) Nguyen Duc Chinh 2001

3.6.1 Wirtschaftspolitik

Die Regierung stellte im Jahre 2000 einige wichtige Reformpunkte auf, die das Wirtschaftswachstum in Vietnam positiv unterstützen sollen. Gesetze sollten derart geändert werden, um verbesserte Konditionen für ausländische Investitionen zu bilden und der unterentwickelte Aktienmarkt soll stark ausgebaut werden. Weiters unterschrieb Vietnam im Jahre 2000 ein bilaterales Handelsabkommen mit den USA. Ein konkretes Ziel des Landes ist es, die Branchen der Informations- und Kommunikationstechnologie weiter auszubauen. Den ersten Schritt dahin-

⁷⁵ in Anlehnung an Fan, S.; Huong, P. L.; Long, T. Q. (2004), S. 10

⁷⁶ vgl. Thao, P. Q.; Tu, N. H.; Nguyen, N. X. (2003), S. 551 ff

gehend bildet die verbesserte Infrastruktur mit neuen High-Tech-Zentren und Software-Parks in einigen Städten.⁷⁷

3.6.2 Arbeitsmarkt

Der Arbeitsmarkt Vietnams veränderte sich in der letzten Dekade des 20. Jahrhunderts sehr stark. Seine Entstehungsphase charakterisiert sich durch einen hohen Anteil an Einzelunternehmern, einem relativ geringen Anteil an Arbeitern und einer Minderheit von qualifizierten Angestellten. Die Arbeitskräfte sind allgemein jung, und der weibliche Anteil an Arbeitskräften ist sehr hoch. Generell ist eine Landflucht zu beobachten. Arbeitskräfte ziehen in die Stadt, um dort einen Job zu finden. Die Zahl an Mitarbeitern in der Privatwirtschaft ist rasch steigend, dagegen gibt es in den staatlich geführten Unternehmen eine Verminderung, wobei die rechtlichen Rahmenbedingungen für private Unternehmen noch immer große Unterschiede zu den Rahmenbedingungen für staatlich geführte Unternehmen aufweisen.

Die Bevölkerungswachstumsrate wurde mit dem Familienplanungsprogramm schon etwas gemindert, es kommen jedoch jährlich 1,1 Millionen Menschen auf den Arbeitsmarkt. Es ist ein großes Problem, dass dadurch die hohe Arbeitslosenrate in Vietnam noch weiter ansteigt. Die Arbeitskräfte sind generell eher schlecht ausgebildet, was speziell in der Produktionsindustrie zu verminderter Effizienz führt. Doch die Ausbildung im Land soll verbessert werden. Generell sind Hochschulabgänger nicht sofort aktiv und kreativ in ihrer Arbeit, da die praktischen Erfahrungen der Studenten sehr gering sind. Die Nachfrage nach guten Mitarbeitern mit Fähigkeiten wie Fremdsprachen und Computerkenntnissen ist jedoch sehr hoch.

Löhne und Gehälter im Land sind je nach Branche und Dienstvertrag unterschiedlich, allgemein verdienen Frauen jedoch weniger als Männer. Für Angestellte von internationalen Unternehmen wurde ein Mindestmonatslohn von US \$ 30,- festgesetzt. Bei sehr guten Dienstverträgen sind zusätzliche Vorteile wie Versicherung und Pensionsvorsorge geregelt, aber im Normalfall gibt es keine dieser Konditionen. In der Privatwirtschaft beträgt ein durchschnittliches Gehalt etwa 300.000,- Dong, das sind umgerechnet ungefähr US \$ 20,- monatlich für 12 Stunden Arbeit am Tag. Zum Unterschied dazu verdienen sehr hoch qualifizierte Mitarbeiter 4 bis 5 Millionen VND monatlich (US \$ 250,- bis 300,-). Die normale Arbeitswoche betrug früher 48 Stunden, die 40-Stunden Woche hat sich in letzter Zeit etabliert, und für staatliche Unternehmen beträgt die Arbeitswoche 44 Stunden. Das Arbeitsalter ist für Männer vom 15. bis zum 60. Lebensjahr, und für Frauen bis 55. Nach 20 Jahren einbezahlter Steuer haben die Mitarbeiter der staatlichen

⁷⁷ vgl. Thao, P. Q.; Tu, N. H.; Nguyen, N. X. (2003), S. 552 ff

Unternehmen einen Pensionsanspruch. Die Pensionen betragen durchschnittlich 75% des zuletzt bezogenen Gehaltes. In der Privatwirtschaft jedoch obliegt es dem jeweiligen Arbeitgeber, die Pensionshöhe festzusetzen.⁷⁸

Es gibt in Vietnam Gewerkschaften (so genannte 'Trade Unions') die Mitarbeiterinteressen vertreten, und deren Rechte durchsetzen. Es handelt sich dabei um Gewerkschaften, die in Form von Forschungszentren, Trainings-Center und Beratungsinstitutionen geführt werden. Im Vergleich zu China haben sich vietnamesische Gewerkschaften schon gewaltig entwickelt. Die vietnamesische Regierung ist viel mehr dazu bereit diese Unterstützung zuzulassen. Der VGCL (Vietnam General Confederation of Labour) soll als Treibriemen wirken. Nebenbei haben sich in der letzten Zeit immer mehr kleinere Interessensverbände („Labour Associations“) in HCMC gebildet, die ganze Branchen vertreten.⁷⁹

Bis jetzt konnte in der Privatwirtschaft, speziell bei internationalen Gesellschaften, noch nicht das volle Marktpotential genutzt werden. Erfahrungen mit anderen Ländern zeigen, dass Vietnam die Qualität seiner Wertschöpfungskette noch gewaltig heben sollte, um nicht in eine 'Billigkostenfalle' zu tappen. Dafür müssen nicht nur mehr Arbeitsplätze geschaffen werden, vor allem muss die Qualität der erwerbstätigen Bevölkerung gesteigert werden. Die Analphabetenrate im Land allgemein ist relativ gering, doch im Vergleich zu internationalen Standards liegen das Wissen und die Fähigkeiten der Mitarbeiter verständlicherweise noch unter dem Schnitt.⁸⁰

3.6.3 Arbeitsplatz und Entgelt

Entgeltzahlungen beziehen sich normalerweise auf Individuen und deren persönlicher Arbeitsleistung. In Vietnam können Löhne dennoch nicht als Maßstab für einen gewissen Lebensstandard gelten, da ein Individuum immer im familiären Rahmen gesehen werden muss. Entscheidungen in einem Haushalt oder einer Familie werden meist gemeinsam getroffen, beeinflusst durch Kultur und Tradition.

Die Arbeitsstruktur hat sich, laut ‚Vietnam Living Standards Survey‘, in den beobachteten fünf Jahren bis 1998, deutlich ausgeprägt und verändert. Die Arbeitszeit von Kindern ist gesunken,

⁷⁸ vgl. Thao, P. Q.; Tu, N. H.; Nguyen, N. X. (2003), S. 560 ff

⁷⁹ vgl. Chan, A.; Nørlund, I. (1999), S. 204 ff

⁸⁰ vgl. Thao, P. Q.; Tu, N. H.; Nguyen, N. X. (2003), S. 560 ff

gleichzeitig steigerte sich die der Erwachsenen erheblich. Das ist zurückzuführen auf die zahlreichen Anmeldungen für die Grundschule. Die Ergebnisse zeigen, dass Frauen in Bezug auf Arbeitszeit mehr zum Wirtschaftswachstum beigetragen haben als Männer. Doch unter den reichsten 20% der Bevölkerung arbeiten Frauen durchschnittlich 132 Stunden weniger als Männer pro Jahr. Hausarbeit wird zu 70% vom weiblichen Teil der Bevölkerung durchgeführt, Männer verbringen weniger als die Hälfte der Zeit für diverse Wartungsarbeiten zu Hause.

Die Möglichkeiten der Berufswahl in der Stadt sind entsprechend umfangreicher als jene am Land. Männer sind meist in Branchen wie der Bergbauindustrie, im Metallbau, bei Holzarbeit, oder der Fertigungs- und Handwerksindustrie beschäftigt. Frauen haben oft einen Arbeitsplatz in der Textil- und Bekleidungsindustrie. Viele Frauen sind agrarwirtschaftlich beschäftigt, andernfalls sind ihre gewöhnlichen Tätigkeiten auf das Verkaufen in Märkten, Verkaufsständen, auf der Straße und in Geschäften beschränkt. Doch der Großteil der Gesellschaft – über 80% - ist selbstständig tätig. Meist haben die Arbeitskräfte zwei bis drei verschiedene Beschäftigungen, die sie nebeneinander ausführen. Selbst in der Stadt ist der Großteil der Arbeitskräfte noch bei Familienunternehmen beschäftigt.

41% der männlichen Arbeitskräfte sind Angestellte, jedoch sind es unter den weiblichen Beschäftigten nur 23%, die monatlich einen Lohn erhalten. In den beobachteten fünf Jahren wurden die Löhne gesteigert, das heißt für Frauen von 19 auf 23%, für Männer von 32 auf 41%. Der Durchschnittslohn für Frauen pro Stunde beträgt 2.266,- Dong. Das sind jedoch nur 78% von den Löhnen für Männer, welche 2.900,- Dong pro Arbeitsstunde erhalten. Das Lohnniveau ist in der Stadt um durchschnittlich 32% höher als auf dem Land.⁸¹

3.6.4 Ausbildung

In den letzten Jahren konnte beobachtet werden, dass eine gute Ausbildung in Vietnam immer wichtiger wird, und die Schüler mehr und mehr Zeit in der Schule verbringen können. Es gibt ebenso keinen Unterschied zwischen Buben und Mädchen mehr. In den Jahren 1992-93 konnten 85% der Kinder eine Schule besuchen, 1998 waren es schon 94%. Doch der Unterschied zwischen der Ausbildung in der Stadt und am Land ist enorm. Konnten etwa in der Stadt 72% der 15 bis 17jährigen eine höhere Schule besuchen, so waren es dagegen am Land nur 51%. Sehr gering ist die Ausbildung allgemein in ärmlischeren Gebieten am Land, wie zum Beispiel dem Mekong-Delta südlich von Saigon.

⁸¹ vgl. Desai, J. (2001), S. 26 ff

Die Leistung der Schüler im Unterricht war laut 'Vietnam Living Standards Survey' bei Mädchen in allen Altersklassen höher als bei Buben. Bei höherer Ausbildung wählen Mädchen Studienrichtungen wie Kultur, Kunst und Linguistik. Buben studieren eher Ingenieurwesen, Technologie und Elektronik, was natürlich Auswirkungen auf deren spätere Löhne hat. Die Lohnsteigerung der Mitarbeiter heute hat natürlich zur Folge, dass durch die bessere Ausbildung der Kinder deren Löhne wiederum steigen werden. Aufgrund der Ausbildung der weiblichen Bevölkerung in Vietnam konnte die Effizienz der Wirtschaft allgemein verbessert werden.⁸²

3.7 Kulturspezifische Einflüsse auf die Arbeit

3.7.1 Altersstruktur der Büromitarbeiter

» Vietnam ist ein Land mit einer sehr jungen Bevölkerung, das Durchschnittsalter beträgt 25 Jahre. Die Regierung führte 1986 ein Familienplanungsprogramm ein, um der steigenden Bevölkerungswachstumsrate entgegenzuwirken. Das Ziel dieses Programms ist es, eine Wachstumsrate von 1,0% zu erreichen, dem zufolge wären zwei Kinder pro Familie erlaubt. Mit Hilfe von Propaganda und besserer Ausbildung soll ein Bewusstsein für Familienplanung geschaffen werden.⁸³

Jugend in Vietnam

Mit der Öffnung des Landes und der Veränderung der wirtschaftlichen Lage, öffnete es auch seine Grenzen für weitere fremde Einflüsse. Die junge Generation Vietnams wächst also in einer völlig neuen Umgebung auf, mit westlichen Einflüssen, wie es ihre Eltern noch nicht kannten. Diese sehr großen Generationsunterschiede gestalten die Kommunikation zwischen Jung und Alt dementsprechend schwierig. Zu Beginn der Öffnung versuchten die kommunistischen Parteiführer die jungen Leute zu ‚sozialisieren‘ und gründeten so genannte ‚Communistic Youth Leagues‘, welche aber in letzter Zeit an Beliebtheit verloren haben. Stattdessen wurde eine HCM Student Union gegründet, welche eine gewisse Haltungswiese und kommunistische Ideologien kommunizieren soll. Außerdem wird mit politischen Fernsehsendungen versucht zu verhindern, dass Vietnam seine Seele an Coca Cola, Madonna und Hollywood verliert.⁸⁴

⁸² vgl. Desai, J. (2001), S. 45 ff

⁸³ vgl. Thao, P. Q.; Tu, N. H.; Nguyen, N. X. (2003), S. 540

⁸⁴ vgl. Marr, D.; Rosen, S. (1999), S. 176 ff



Die folgende Befragung von Jugendlichen in Vietnam zeigt jedoch, dass diese eine ganz neue politische Einstellung haben, und grundsätzliche Veränderungen befürworten.

Aussage	Studierende an Universitäten	Jugend insgesamt
> Erneuerung und Reformen sind notwendig	85,6%	86,3%
> Zusammenarbeit mit anderen Ländern verstärken	83,9	72,4
> Bedarf an stärkerer umfassender Erneuerung	51,6	63,7
> Die Wirtschaftspolitik ist in Ordnung, aber es bleiben Restriktionen und Hindernisse	62,2	48,5
> Die Situation in Osteuropa beeinflusst Vietnam	48,4	48,5
> Unser Land entwickelt sich langsam aber stetig	48,1	41,1
> Ich glaube nicht, dass sich die Erneuerung durchsetzen wird	8,5	10,6
> Ich interessiere mich nicht für Politik	13,8	7,6

Tab. 7: Politisches Bewusstsein und Einstellung der Jugend

(Quelle: Pointner, M. nach Thai Duy Tuyen (ed.), *Tim Hieu Dinh Huong Gia Tri cua Thanh Nien Viet Nam*. in Marr, D.; Rosen, S. (1999), S. 183)

Eine gute Ausbildung wird in Vietnam sehr geschätzt, ein Studium bringt hohes soziales Ansehen. Die beliebtesten Studiengänge in Saigon sind laut Befragung der Studenten zuerst Englisch, dann Informatik, weiters Wirtschaft und Recht. Außerdem studiert die junge Bevölkerung auch gerne Buchhaltung, Handel und Tourismus.⁸⁵

Mit den veränderten Rahmenbedingungen haben die Leute natürlich auch die Möglichkeit, eigene Initiative zu ergreifen und an einem anderen Ort oder in der Großstadt Arbeit zu finden. Das heißt aber auch, dass die Leute ihre Arbeit selbst zu finden haben. Ironischerweise gibt es eine große Nachfrage nach Universitätsabsolventen, aber die Studenten müssen teilweise erst andere Jobs annehmen, um später eine geeignete Stelle zu finden. Die andere Alternative für weibliche Absolventen ist es gleich zu heiraten, und eine passende Beschäftigung erst später zu

⁸⁵ vgl. Marr, D.; Rosen, S. (1999), S. 184 ff

suchen. Generell ist eine Landflucht zu beobachten, andererseits ziehen die Vietnamesen von Hanoi nach Saigon, weil die wirtschaftliche Lage dort besser ist. Nach einer Einschätzung von *David Marr* und *Stanley Rosen* sind die einzigen Möglichkeiten in Vietnam reich zu werden, in den Branchen Immobilien, Tourismus, Handel und durch eine Anstellung bei einem ausländischen Unternehmen gegeben. Dafür sind allerdings Englisch- und Computerkenntnisse Grundanforderungen, so wie es zu Beginn des 20. Jahrhunderts mit Französisch der Fall war.⁸⁶

Die Ideale der vietnamesischen Jugend sind natürlich abhängig von den vielen Veränderungen im Land und wurden stark durch westliche Einflüsse geprägt. Die Mentalität der jungen Generation unter dreißig wird mit folgenden Slogans unterstützt: ‚get-rich-quick‘ – ‚wealthy citizens, strong country‘. Die ältere Bevölkerung unterstellt der Jugend, keine Ziele und kein Verantwortungsbewusstsein zu haben, sie seien wie die westliche Jugend der 60iger Jahre. Generell ist aber zu sagen, dass die jungen Leute eine ganz andere Einstellung zu Familie haben, und sich sehr wohl verantwortlich fühlen. Sie würden sich im Gegensatz zur westlichen Welt nie gegen die Familie stellen, und es herrscht großer Respekt vor dem Alter allgemein. Oft haben die jungen Leute in Vietnam zwei Jobs, um die gesamte Familie, die oft noch am Land lebt, zu unterstützen. Sie sind patriotisch und stolz auf die nationale Kultur, doch lautet ein anderer Leitsatz: ‚Industrialization and Modernization‘. Vietnam orientiert sich außerdem sehr stark an China, Hong Kong und Taiwan. In der Mittelklasse der Jugend Saigons gehören Konsumgüter wie Mobiltelefone und Fernseher genauso zur Standardausrüstung wie ein neues Moped.⁸⁷

3.7.2 Denk-, Problemlösungs- und Arbeitsstile vietnamesischer Kultur

Neben den globalen Trends, die in der Büronutzung festgestellt werden konnten, gibt es kulturelle Einflüsse auf die Organisationskultur. Diese wirkt aufbauend auf eine Nationalkultur, und kann nur schwer durch das Management beeinflusst werden. Internationale Gesellschaften, die einen Geschäftssitz in Vietnam aufbauen, sind mit der Situation konfrontiert, dass die Mitarbeiter allgemein andere Wertvorstellungen haben. Im Kapitel 2.2 wurde verstärkt auf die unterschiedlichen Kulturkreise und damit verbundenen Grundeinstellungen eingegangen. Neben der allgemeinen sprachlichen Barriere, befinden sich vietnamesische Mitarbeiter in Lebenssituationen, die für ‚Westliche‘ nur schwer vorstellbar sind. Die Lebensverhältnisse der vietnam-

⁸⁶ in Anlehnung an Marr, D.; Rosen, S. (1999), S. 103

⁸⁷ in Anlehnung an Marr, D.; Rosen, S. (1999), S. 103 ff

esischen Bevölkerung wurden im Kapitel 3.4 ausführlich dargelegt. Führungskräfte, die in diesem Bereich tätig sind, müssen daher ‚interkulturelle Kompetenzen‘ besitzen oder sich diese aneignen. Es ist wichtig, ein allgemeines Verständnis aufbringen zu können und sich mit der Kultur intensiv zu beschäftigen. Grundlegende Informationen der Kultur in Vietnam werden wie folgt dargelegt.

Einerseits wurden die **Wertvorstellungen** der vietnamesischen Bevölkerung stark durch seine konfuzianische Vergangenheit geprägt. Der Prototyp aller sozialen Organisationen ist die Familie, selbst das Unternehmen wird als eine solche gesehen. Weiters wird nach der konfuzianischen Lehre⁸⁸ ‚tugendhaftes Verhalten‘ im Hinblick auf die Lebensaufgabe gefordert. Tugend bedeutet demnach, zu versuchen, Fähigkeiten zu erlernen und sich ausbilden zu lassen, hart zu arbeiten, nicht verschwenderisch mit Ressourcen umzugehen, geduldig und ausdauernd zu sein. Diese grundlegende Einstellung führt zu unterschiedlichen **Denk- und Problemlösungsstilen** in Mitteleuropa und Ostasien, welche wie folgt verglichen werden können. Nach *Keller* müssen diese in Organisationen verschiedener Kulturkreise beachtet und mit dem jeweiligen Führungsstil unterstützt werden.

Europa / Nordamerika	Ostasien
analytisch / zergliedernd Logisch zergliedernde Problemstrukturierung	synthetisch/ ganzheitlich Verknüpfend, ganzheitliche Problemerkfassung
deduktiv / abstrakt Allgemeine Prinzipien, losgelöst vom Dinglichen. Hang zur Theoriebildung.	induktiv / konkret Vom Einzelfall ausgehend. Anschaulich konkret.
rational / systematisch Schlüssiges, folgerichtiges und konsistentes Vorgehen. Ordnung und Gliederung von Problemfeldern.	intuitiv / analogisierend Zusammenfügen der Teile zu einem Ganzen in Analogie zum Mosaik. Nicht nur rationales Vorgehen, sondern auch intuitiv.
subordinierend Hierarchie, Klassifikation und Unterordnung zu Gattungsbegriffen.	koordinierend Harmonisches Zusammenwirken der einzelnen Teile.
‘Pyramidendenken’ Zielstrebige, gradlinige und strukturierte Problemlösungsstrategie (Entscheidbaum).	‘Umzingelungsgedanke’ Ganzheitliche Problemlösungsstrategie.

Tab. 8: Denk- und Problemlösungsstile unterschiedlicher Kulturen
(Quelle: Pointner, M. nach Keller, E. (1981), S. 170 ff in Haldi, C. (1997), S. 56)

⁸⁸ vgl. Hofstede, G. (2001a), S. 352 ff

Die Kenntnis dieser Unterschiede sollte zu einem allgemeinen Verständnis führen, und kann, je nach Strategie des Unternehmens im Land zu agieren, unterstützt werden.

Diese Unterschiede begründen auch verschiedene Methoden wie Arbeiten üblicherweise erledigt werden und führen bei Außenstehenden oft zu Unverständnis. Die Arbeitsweise sollte von der jeweiligen Führungskraft geleitet werden, um einen positiven Konsens zu schaffen. Das Konzept der Kulturdimensionen nach *Hofstede* bietet hier eine Aufstellung von Eigenschaften, die beachtet werden sollten.

Die Kulturdimension der **Machtdistanz** hat entscheidenden Einfluss bei der Beschreibung der Arbeitsstile. Da Vietnam als ein Land mit großer Machtdistanz gesehen werden kann, hat die Führungskraft Einflussmöglichkeiten – moderne Organisationsformen können also grundsätzlich umgesetzt werden.

Die **kollektivistische Orientierung** spielt in der vietnamesischen Bevölkerung eine weitere Rolle, und soll hier mithilfe einer Gegenüberstellung von *Hofstede* dargelegt werden. Diese Aufstellung beschreibt die Auswirkungen der kulturellen Unterschiede zwischen individualistischen und kollektivistischen Gesellschaften.

Individualistisch	Kollektivistisch
Die Erfüllung individueller Interessen kommt vor jener von Kollektiven.	Die Erfüllung kollektiver kommt vor der von individuellen Interessen.
Jeder hat das Recht auf ein Privatleben.	Gruppen dringen in die Privatsphäre ein.
Jeder hat das Recht auf eine eigene Meinung.	Meinungen sind durch Gruppenzugehörigkeit vorbestimmt.
Normen und Rechte gelten für alle gleich.	Normen und Rechte unterscheiden sich für verschiedene Gruppen.
Staat spielt eine zurückhaltende Rolle im Wirtschaftssystem.	Staat spielt eine dominante Rolle im Wirtschaftssystem.
Inländische Wirtschaftstheorien basieren auf der Verfolgung der individuellen Interessen.	Eingeführte Wirtschaftstheorien sind unbedeutend da sie für kollektivistisch orientierte Gesellschaften nicht funktionieren.
Ideologien der individuellen Freiheit überwiegen über Gleichheitsideologien.	Ideologien der Gleichheit überwiegen über jenen der individuellen Freiheit.
Selbstverwirklichung jedes Individuums ist oberstes Ziel.	Harmonie und Konsens sind die obersten Ziele der Gesellschaft.

Tab. 9: Werthaltungen in individualistischen und kollektivistischen Gesellschaften
(Quelle: Pointner, M. nach Hofstede, G. (1991), S. 73)

Individualismus – Kollektivismus am Arbeitsplatz

Die folgende Beschreibung der beiden gegensätzlichen Gesellschaftsformen können in Mitteleuropa und Vietnam unterschieden werden. Demnach wird von Mitarbeitern in individualistischen Gesellschaften erwartet, rationell zu agieren und dabei erst persönliche Ziele zu verfolgen. Deshalb sollte die Arbeit derart organisiert sein, dass die Mitarbeiterinteressen mit jenen der Arbeitgeber übereinstimmen. Man geht davon aus, dass die Mitarbeiter als wirtschaftlich denkende Menschen handeln, und eine Kombination aus wirtschaftlichen und psychologischen, persönlichen Bedürfnissen haben. In einem kollektivistisch orientierten System, stellt ein Arbeitgeber nicht einen individuellen Mitarbeiter ein, sondern ein Mitglied eines sozialen Gefüges. Der Mitarbeiter wird in den Interessen der Gruppe handeln, auch wenn diese nicht immer den individuellen Interessen entsprechen. Rücksicht im Interesse der Gruppe wird in solch einer Gesellschaft gewöhnlich erwartet, außerdem wird in diesen Gesellschaften oft das Gehalt mit den Verwandten geteilt.⁸⁹

Bei den Kriterien: ‚Leben, um zu arbeiten‘ oder ‚Arbeiten, um zu leben‘⁹⁰ ist wiederum in Saigon eine klare Ausprägung der maskulinen Orientierung feststellbar, also der Grundsatz: ‚**Leben, um zu arbeiten**‘.

Die Definition der **langfristigen Orientierung** in der vietnamesischen Bevölkerung ist ebenso schwierig feststellbar. Einerseits gibt es eine starke Langzeitorientierung – bezüglich Ausdauer und Status treffen die Kriterien zu – andererseits ist die ‚Wahrung des Gesichts‘ eine typische Eigenschaft der asiatischen Bevölkerung, welche eher auf eine geringere Langzeitorientierung hinweist. Das Freizeitverhalten ist in Saigon in zunehmendem Maße zu beobachten, zumindest bei Angestellten von internationalen Gesellschaften. Die restliche Bevölkerung in Ho Chi Minh Stadt hat durchschnittlich mehrere Jobs, und die Beschäftigung wird ohne Wochenende oder freie Tage ausgeführt.

⁸⁹ in Anlehnung an Hofstede, G. (2001a), S. 253: Employed persons in an individualist culture are expected to act rationally according to their own interest, and work should be organized in such a way that this self-interest and the employer's interest coincide. Workers are supposed to act as 'economic men', or as people with a combination of economic and physiological needs, but anyway as individuals with their own needs.

In a collectivist culture, an employer never hires just an individual, but a person who belongs to an in-group. The employee will act according to the interest of this in-group, which may not always coincide with his or her individual interest. Self-effacement in the interest of the in-group belongs to the normal expectations in such a society. Often, earnings have to be shared with relatives.

⁹⁰ vgl. Hofstede, G. (2001), S. 312

4 Befragung

In diesem Kapitel sollen konkrete Beispiele dargelegt, und die Befragung über Büroraumplanung in HCMC ausgewertet werden.

4.1 *Generelle Informationen zum Büroflächenmarkt*

» Ho Chi Minh Stadt ist Dank seiner guten Infrastruktur, den positiven Beziehungen zur Außenwelt und seiner günstigen geographischen Lage das wirtschaftliche Zentrum des Landes. Die kommunistische Regierung Vietnams öffnete 1986 mit der so genannten 'Doi-Moi'-Politik das Land für internationale Investoren. Seitdem entwickelte sich die Wirtschaft Vietnams in Richtung ‚freie Marktwirtschaft‘, und es gibt auch Anzeichen für ein Umdenken in der Regierung.

Es gab zwei große Veränderungen die starke Auswirkungen auf die Immobilienwirtschaft in HCMC hatten. Zum einen wurde 1988 ein Gesetz geschaffen, welches das Eigentum des Landes zwar dem Staat zuordnete, jedoch Nutzungsrechte für private Personen einräumte. Zum anderen wurde 1993 ein neues Landrecht herausgegeben. So genannte 'Land Use Rights' konnten damit übergeben, getauscht und vererbt werden. Das Gesetz wurde seitdem mehrmals erneuert. Die meisten internationalen Investitionen in Immobilien werden in Form von Joint Venture Projekten betrieben, bei denen ein lokaler Partner diese 'Land Use Rights' besitzt.

Das erste Bürogebäude nach internationalem Standard wurde 1995 mit über 8000 m² Nutzfläche gebaut. Seitdem gibt es ungefähr 50 größere Bürogebäude in Saigon. Die meisten dieser Büroimmobilien haben hohe Belegungsraten und die Mieten sind in der Vergangenheit stetig gestiegen. In der näheren Zukunft werden nach dem Immobilien-Beratungsunternehmen Chesterton Petty, noch etwas höhere Mieten erwartet.

Die Anfangsphase des Immobilienmarktes für Büroflächen hat in den Neunziger Jahren nur sehr langsam begonnen. Daher haben viele internationale Unternehmen den Bedarf nach Büroflächen vorübergehend mit Flächen in Hotels oder in alten französischen Villen gedeckt. Die meisten der internationalen Gesellschaften in HCMC haben ihren Firmensitz im ersten Bezirk oder in der alternativen Zone der französischen Villen, im dritten Bezirk der Stadt. Erst in den letzten Jahren wurden einige Bürogebäude in den Randbezirken der Stadt gebaut.⁹¹

⁹¹ vgl. Chesterton PETTY, (2004), S. 3 ff

4.1.1 Mieten und Belegungsraten

Es gab nach 1996 eine große Nachfrage und wenig Angebot nach Büroflächen in Saigon, was die Preise auf ein hohes Niveau trieb. Nach dem Höhepunkt trat ein Sinken der Mietpreise ein, welche nach der Asienkrise 1997 weiter fielen. Der absolute Tiefpunkt wurde 1999 erreicht, welcher zum Stillstand der Initiierung von neuen Bauprojekten führte. Jetzt gibt es eine hohe Auslastung der Flächen und im Vergleich zu anderen asiatischen Städten, wie z.B. Bangkok, sind die Mieten für Büroflächen mit US \$ 8,- bis 24,- pro Quadratmeter und Monat relativ hoch.⁹²

4.1.2 Nachfrage

Historischen Daten zufolge liegt die durchschnittliche Nachfrage nach Büroflächen unter 300m², da kleine und mittlere Unternehmen vorherrschen. Doch viele der internationalen Gesellschaften können durch die positive wirtschaftliche Lage expandieren und haben somit eine Nachfrage nach größeren Flächen. Momentan gibt es nur wenige Unternehmen, die eine größere Fläche als 1000m² mieten. Derzeit sind die größten Mieter von Büroflächen internationale Versicherungsunternehmen und große Konsumgüterunternehmen wie Unilever, Procter & Gamble und Glaxo Smith Kline, außerdem Produktionsgesellschaften wie Nike und adidas-Salomon. Viele Konsulate hatten bisher ihren Firmensitz in alten französischen Villen. Sie ziehen jetzt in größere Büroflächen mit Facilities nach internationalem Standard. Weiters gibt es vermehrt IT- und Softwareunternehmen, die sich als erste in den neuen Bürovierteln der Randbezirke ansiedeln, da die Mieten der Innenstadt weiter steigen.⁹³

4.1.3 Veränderungen der letzten Zeit

Nach der Asienkrise 1997 sanken die Mietpreise, was zu einer Reduzierung der internationalen Investoren führte und Flächen in Bürogebäuden billiger als jene in den Villen machten. Mit dieser Gelegenheit zogen viele der internationalen Gesellschaften in diese nun erschwinglicheren Facilities und nutzten das bessere Serviceangebot zum gleichen Preis. Einige Mieter zogen in die billigeren Villen zurück, da die Mieten der Bürogebäude damit natürlich wieder anstiegen. Vietnamesische Unternehmen ziehen vermehrt in die besseren Bürogebäude höherer Qualität. Derzeit gibt es ungefähr 100 dieser Unternehmen in moderneren Bürogebäuden.

⁹² vgl. Chesterton PETTY, (2004), S. 3 ff

⁹³ vgl. Chesterton PETTY, (2004), S. 3 ff

Viele der internationalen Unternehmen können durch eine gute wirtschaftliche Situation expandieren, daher gibt es vermehrt die Nachfrage nach größeren Flächen. Besonders große internationale Versicherungen, Banken und IT-Unternehmen fordern Flächen mit höherem Standard. Es gibt noch immer Firmen die sich neu in Vietnam niederlassen. Die Zahl wächst jedoch nicht mehr so stark wie etwa noch vor fünf Jahren. Vietnam strebt 2005 den Einstieg in die Welt-handelsorganisation WTO an, damit werden noch mehr FDI (foreign directed investment) Projekte erwartet.

Der Markt für hochwertige Büroflächen ist nach dem letzten Quartalsbericht von Chesterton PETTY stabil geblieben. Die Durchschnittsmiete ist leicht auf US \$ 26,38/m² Monat gefallen, weil manche Immobilienbesitzer in letzter Zeit etwas niedrigere Mieten akzeptiert haben, um neue Mieter zu gewinnen. Viele der internationalen Unternehmen expandieren derzeit und können durch niedrigere Mieten in den Stadtrandgebieten Kosten sparen. Der Wettbewerbsdruck am Immobilienmarkt ist dadurch stärker geworden und die Belegungsraten sind etwas gesunken.

Derzeit befindet sich nur eine beschränkte Zahl an großen Projekten mit Büroflächen über 10.000m² in Entwicklung. Die steigende Nachfrage könnte in den nächsten fünf Jahren mit neuen Projekten gedeckt werden, außerdem ziehen viele der großen Unternehmen in eigene Gebäude, dadurch wird eine große Anzahl an Flächen frei, die die bestehende Nachfrage decken können. Außerdem gibt es eine wachsende Anzahl an vietnamesischen Entwicklern, die einfache Bürogebäude verwirklichen, um die derzeit große Nachfrage nach kleineren Büroeinheiten zu decken.⁹⁴

4.1.4 Zukünftige Entwicklung

Ein Immobilienberater der Firma CB Richard Ellis meinte, der wichtigste Trend der derzeit erkennbar sei, ist, dass vermehrt vietnamesische Firmen in Bürogebäude nach internationalem Standard ziehen. Es sei zu bemerken, dass Unternehmen bei positiver Wirtschaftslage produktiver arbeiten und nach und nach in diese modernen Bürogebäude wechseln. Dort finden sie bessere Arbeitskonditionen vor – bessere Klimaanlage, Beleuchtungssysteme und zusätzliche Services.

Die Nachfrage nach Büroflächen wird stetig steigen, doch das Angebot im Stadtzentrum wächst nur sehr langsam. Welche Auswirkungen das auf die Mietpreise haben wird, hängt natürlich von der allgemeinen wirtschaftlichen Entwicklung des Landes ab. Trotz der steigenden Nachfrage nach Büroflächen wird aber aufgrund mehrerer Überlegungen kein zu starker Zuwachs der Miet-

⁹⁴ vgl. Chesterton PETTY, (2004), S. 3 ff

preise erwartet. Erstmals ziehen viele der wirklich großen Unternehmen in die neuen Business-parks der Randbezirke, wie zum Beispiel Saigon South. Weitere Großmieter am Markt werden außerdem Gebäude mieten, die sie zuvor von Entwicklern nach ihren Anforderungen erstellt wurden, dadurch werden weitere Flächen frei. Weiters können in den nächsten fünf Jahren eine Reihe neuer Projekte entstehen, das zukünftige Angebot ist somit unklar.⁹⁵

4.1.5 Anforderungen an ein hochwertiges ‚Grade A‘ Bürogebäude in HCMC

Mieten zwischen US \$ 20 - 29 pro m² und Monat

Nach einem führenden Real Estate Beratungsunternehmen in Vietnam, Chesterton PETTY, gelten für Bürogebäude höchster Qualität ‚Grade A‘⁹⁶:

- › **Lage:** Der so genannte Business District in HCMC, District 1, wird im Radius von 1 bis 2km rund um das Rathaus und die Notre Dame Kathedrale definiert.
- › **Lichte Raumhöhe:** generell 2,60m oder darüber, um eine ausreichende Ventilation des Arbeitsplatzes sicherzustellen. Diese Mindesthöhe gilt für alle Geschosse außer dem Eingangsbereich, Mezzanin und oberstem Geschoss.
- › **Professionelles Property Management:** Die meisten Bürogebäude der Stadt werden vom Eigentümer selbst gemanagt. Professionelles Management soll die Anforderungen der Mieter zeitgerecht befriedigen. Grundlegende Kundenanforderungen sind Sauberkeit, Wartung der Anlagen, Sicherheit und professionelle Gestaltung des Gebäudemanagements.
- › **Geschossfläche:** Die durchschnittliche Geschossfläche liegt bei 600m² Nettogrundrissfläche und darüber. Die Flächen sind möglichst stützenfrei gestaltet, und die Gesamtnettofläche des Gebäudes beträgt über 5000m². Dadurch werden die Anforderungen der Mieter sichergestellt, sich in näherer Zukunft auch vergrößern zu können. Idealerweise beträgt die Nettogeschossfläche 1000m².
- › **Layout und Ausblick:** Gefordert werden eine gute natürliche Beleuchtung aller Flächen, sowie ein guter Ausblick über die Stadt. Der Eingangsbereich soll großzügig gestaltet sein und eine Rezeption aufweisen.
- › **Zugang:** Das Gebäude soll vom öffentlichen Gehsteig aus gut zu erschließen sein. Der Zugang soll rund um die Uhr möglich sein und vom Sicherheitspersonal angemessen überwacht werden. Weiters werden Zufahrtsmöglichkeiten für Fahrzeuge gefordert.
- › **Notstromaggregate mit 100% Leistung:** Da das vietnamesische Stromnetzwerk instabil ist, wird eine 100%ige Notstromversorgung gefordert, um angemessene Arbeitskonditionen zu schaffen.

⁹⁵ vgl. Chesterton PETTY, (2004), S. 3 ff

⁹⁶ vgl. Chesterton PETTY, (2004), S. 7

- › **Klimaanlage:** Eine zentrale Klimaanlage des Gebäudes gehört zur Grundausstattung.
- › **Aufzüge:** Gefordert werden Hochgeschwindigkeitsaufzüge mit einer Geschwindigkeit zwischen 2,5 und 3m/sec und einer Mindestladekapazität von 20 Personen oder 1200kg und darüber. Produkte von Otis, Mitsubishi oder Schindler kommen meist zur Anwendung.
- › **Non-Disturbance:** Für ein Gebäude mit gemischter Nutzung werden separate Eingänge mit eigenen Aufzügen für Büroflächen gefordert.

Typische Mietkonditionen für Bürogebäude in HCMC

- › **Miete:** zwischen US \$ 8 und 30 pro m² und Monat Nettomietfläche, Durchschnittsmonatsmiete im 4. Quartal 2004: US \$ 26,38 pro m²
- › **Durchschnittliche Mietdauer:** 2 bis 3 Jahre fixierte Miete
- › **Anzahlung:** 1 bis 3 Monatsmieten
- › **Ausstattung:** Der Eigentümer stellt die Grundausstattung inklusive abgehängter Decke Beleuchtung und Umfassungswände zur Verfügung. Zusätzliche Ausstattungskosten für Zwischenwände und Einrichtung sind vom Mieter zu tragen und variieren je nach Qualität der Ausstattung zwischen US \$ 150 und 200 pro m² und Monat.

„Grade A“ Bürogebäude im Zentrum von HCMC in m² Nettogrundfläche

› Diamond Plaza	14.381m ²
› Saigon Centre	10.846m ²
› Metropolitan Tower	15.200m ²
› Saigon Tower	12.000m ²
› Sun Wah Tower	20.800m ²
Gesamtfläche:	73.227m ²
Durchschnittliche Belegungsrate:	96%
Durchschnittliche Verfügbarkeit:	2900m ²
Durchschnittsmiete:	im 3. Quartal 2004 US \$ 28.56/m ² Monat (inkl. Betriebskosten, exkl. MWST)

„Grade A“ Bürogebäude in den Randbezirken von HCMC: total 51.900m²

- › **CMC Plaza**
- › **E-Town Building**
- › **Garden Plaza (Novotel)**
- › **Tecasin Business Centre**
- › **Gateway Office Building**
- › **Broadway Office Park**

4.2 Befragung der General Manager

» Hier wird die Befragung der General Manager von internationalen Gesellschaften in HCMC ausgewertet. Befragt wurden Führungskräfte welche Informationen und generelle Erfahrungen zum Markt für Büroflächen wiedergeben konnten.

Evaluierung von Bürogebäuden in HCMC

Die Evaluierung basiert auf einer Befragung von 10 Führungskräften in verschiedenen internationalen Handelsunternehmen und Immobilien-Beratungsbüros sowie Architekten in HCMC durch die Verfasserin.⁹⁷

Hier werden nun einige der Bürogebäude in HCMC (Saigon) ausgewählt und nach facilitären Aspekten untersucht. Es wird kein Anspruch auf Vollständigkeit gestellt. Ziel ist es durch einige Merkmale von Gebäuden die Struktur des Marktes für Büroimmobilien darzustellen.⁹⁸

Der **Saigon Tower** ist ein Beispiel für ein ‚Grade A‘ Bürogebäude im ersten Bezirk der Stadt. Dieses Gebäude wurde von einem Entwickler gebaut, welcher dieses auch selbst für seine Bürofläche nutzt. Es handelt sich bei diesem Bürogebäude um 18.000m² Nettogeschoßfläche. Um die Zufahrt zur Tiefgarage leichter zu gestalten, wurde es um ½ Geschoss aus der Erde herausgehoben. In Saigon gibt es allgemein zu wenig öffentliche Parkplätze, darüber hinaus sind Tiefgaragen hier schwieriger und teurer zu bauen, da in der Regenzeit die Gefahr der Flutung der Tiefgaragen besteht. Der Haupteingang des Saigon Towers befindet sich auf höherer Ebene, um ihn einerseits vom Verkehr der stark befahrenen Hauptstraße zu trennen, andererseits um eine Überflutung zu verhindern. Der Eingangsbereich dieses Bürogebäudes ist behindertengerecht gestaltet, das ist jedoch für viele Gebäude in HCMC nicht Standard. Die kleine Kantine ist nach Meinung der Nutzer nicht so wichtig, da sich das Gebäude inmitten des Stadtzentrums befindet. Die allgemeinen Büroflächen sind relativ einfach gestaltet, die häufigste Büroform ist das Großraumbüro.

⁹⁷ siehe dazu: Kapitel 4 – Befragung, im Anhang

⁹⁸ Qualitätsstufen: (a) Höchste Qualität ‚Grade A‘ (b) Bürogebäude mittlerer Qualität die jedoch nicht ‚Grade A‘ Anforderungen entsprechen, werden mit ‚Grade B‘ bezeichnet. (c) Alte oder umgebaute Gebäude werden als ‚Grade C‘ Level Gebäude eingestuft.

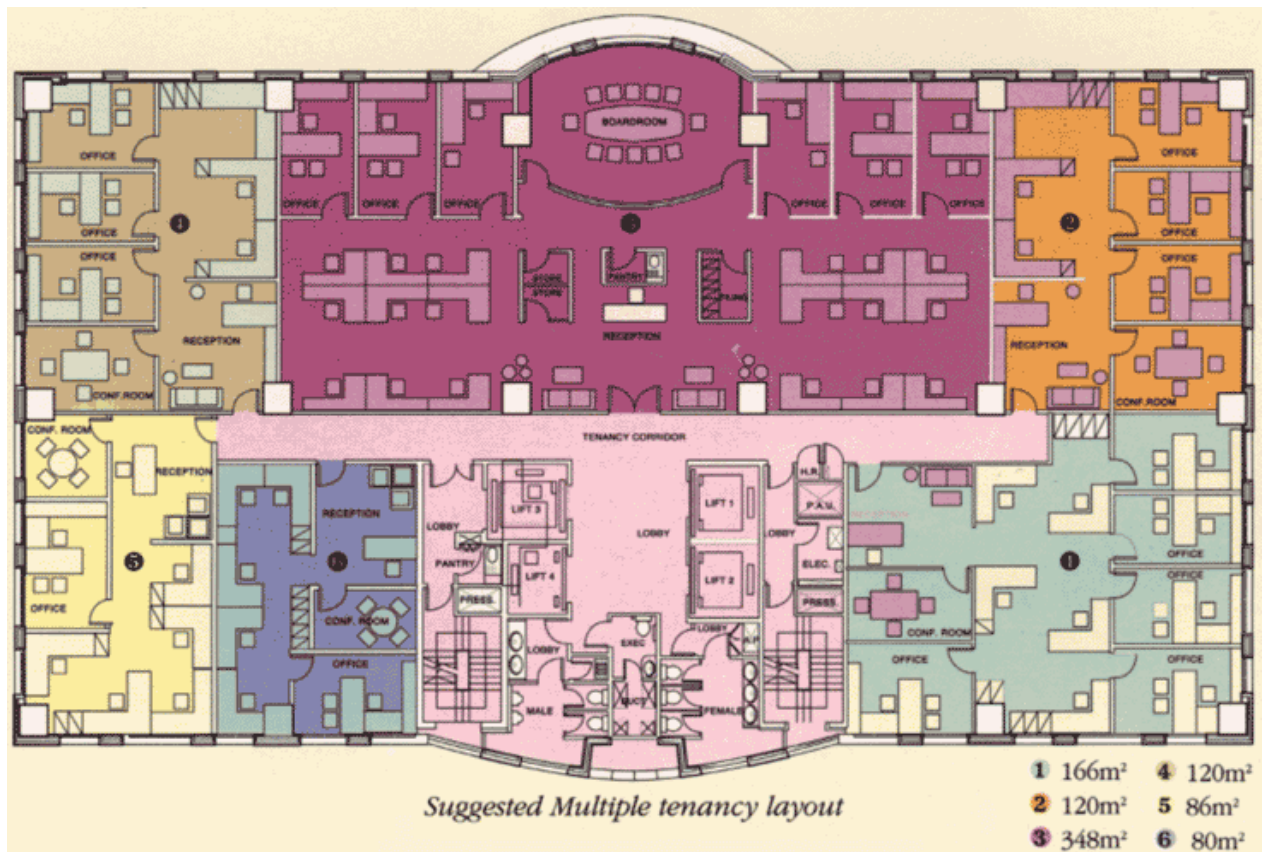


Abb. 9: Saigon Tower Grundrisslayout
(Quelle: Saigon Tower – Fact Sheet, www.saigontower.com/st_floorplan.gif)

Ein weiteres Bürogebäude im Stadtzentrum auf internationalem Standard ist das **Metropolitan Building**. Dies ist eines der moderneren Büroflächen der Stadt, an die höchste Anforderungen gestellt werden können. Beim Betreten des Gebäudes gibt es einen Sicherheitsdienst, welcher nur „Befugten“ den Zutritt in den Aufzug gewährt und das richtige Stockwerk vorprogrammiert. Eine Reihe der internationalen Gesellschaften wie z.B. Tetra Pack und J.Walter Thompson haben sich in diesem Büroturm eingemietet. Es hat eine zentrale Lage und von den obersten Geschossen aus hat man einen sehr guten Ausblick. Doch zählen die Büros zu den teuersten Flächen der Stadt, mit Preisen des dreifachen Wertes im Vergleich zu den Stadtrandgebieten. Bei der Bürofläche für die Werbeagentur J. Walter Thompson⁹⁹ konnte die Quadratmeteranzahl für die Arbeitsplätze im obersten Geschoss jedoch erhöht werden, da das Architekturbüro o2 ein Mezzanin, oder Zwischengeschoss mit Verbindungsbrücke, einzog. Diese Konstruktion musste aufgrund des vorgespannten Gebäudes in Form einer Hängebrücke



⁹⁹ siehe dazu „Projekt: J. Walter Thompson“ im Anhang

an die Außenstützen montiert werden. So konnte mit der Erhöhung der Arbeitsflächendichte im Raum noch ein Detail geschaffen werden – dem Bürodiseign verleiht es das bestimmte Image, das die Werbeagentur forderte.



Eines der vielen ‚Grade B‘ Gebäude ist der **Me Linh View Tower** am Ufer des Saigon-Flusses, also noch im Geschäftsviertel der Stadt. An diesem Beispiel kann man schon beim Betreten des Gebäudes einige Schwachstellen erkennen. Es ist hier grundsätzlich schwierig den richtigen Eingang zu finden, da sich der Haupteingang mit der Rezeption an der Seitenfront des Gebäudes befindet. Es gibt einen so genannten ‚Drop Off‘, doch ähnlich wie bei vielen Gebäuden hier ist dieser viel zu klein dimensioniert. Man kann ein Fahrzeug hier kaum wenden, und die Parkmöglichkeiten sind für das Gebäude nicht ausreichend. Es gibt keinen besonderen Sicherheitsdienst außerhalb des Gebäudes und die Rezeption ist relativ klein. Die Aufzüge befinden sich direkt hinter der Lobby. Zu den Stoßzeiten kommen hier zu viele Menschen in eine zu klein geplante Fläche, was zu Wartezeiten führt. Die Infrastruktur um das Gebäude ist jedoch sehr gut, der Me Linh View Tower befindet sich in einer guten Lage im Stadtzentrum. Es gibt ein reichliches Angebot an Restaurants und Cafés, daher sind nur kleine Teeküchen in jedem Geschöß vorgesehen. Im gesamten Stadtzentrum ist der Parkraum sehr knapp, er wird sich mit Sicherheit noch weiter verknappen, wenn statt der tausenden Motorrädern heute, in fünf Jahren noch mehr Autos dazukommen werden. Bei der generellen Situation in Saigon ist der knappe Parkraum kein wirkliches Problem, da jeder Geschäftsmann seinen eigenen Fahrer hat. Es ist tatsächlich billiger, monatlich ein Fahrzeug mit Fahrer zu mieten, als einen Parkplatz im Kellergeschoss eines Bürogebäudes. Der Me Linh View Tower ist den Nutzern zufolge grundsätzlich funktionell, jedoch gibt es Kritikpunkte wie z.B. zu kleine Fenster. Die Klimaanlage im Gebäude ist schlecht geplant, und die Stromversorgung ist instabil. Dies sind einige der Aspekte, die dieses Gebäude zu einem ‚Grade B‘ Level Gebäude machen. Weiters sind die Service Facilities hier nicht groß genug gebaut und zeigen einige Planungsfehler auf. Es gibt jedoch ein Building Management System und die Nutzer sind mit dem Wartungspersonal des Gebäudes sehr zufrieden.

Einige der Bürogebäude auf der Qualitätsstufe ‚Grade C‘ befinden sich im dritten Bezirk. Hier wurden jedoch wieder die nicht vorhandenen Parkmöglichkeiten als ersten Kritikpunkt genannt. Die Tiefgarage ist für das Gebäude viel zu klein, da mehr und mehr Leute hier ein eigenes Fahrzeug besitzen. Auch hier können wieder Planungsfehler des Drop- Off- Bereiches festgestellt werden. Der Gebäudeeingang ist 2,00m über Straßenniveau, um die Tiefgarageneinfahrt zu vereinfachen. Eine stabile Stromversorgung wird hier mithilfe eines Generators gewährleistet. Es gibt einen Sicherheitservice und die öffentlichen Flächen im Gebäude werden gereinigt. Das Gebäude ist jedoch ein ‚Grade C‘ klassifiziertes, die Qualität der Ausstattung ist daher dementsprechend. Die Klimaanlage ist nicht vorteilhaft geplant und es gibt wieder Probleme mit den relativ kleinen Aufzügen. Zu den allgemeinen Büroflächen ist zu sagen, dass wieder meist das Großraumbüro als Büroform gewählt wird.

Im dritten Bezirk gibt es außerdem einige weitere Bürogebäude die aber aufgrund der Entfernung zum Stadtzentrum auch bei hoher Qualität nicht mehr als ‚Grade A‘ Gebäude definiert werden können. Entwickler bauen in diesem Büroviertel im dritten Bezirk für internationale Gesellschaften die mit der Zeit größer geworden sind und



keine entsprechenden Flächen in der Innenstadt finden können. Die Mieten für diese Flächen liegen ungefähr bei US \$ 11,50/m² Monat, das ist ein Drittel der Preise im Zentrum, und die Firmen können bereits in der Planungsphase ihre Anforderungen darlegen. In diesem Büroviertel können auch Grundstücke mit einer etwas ruhigeren Lage gefunden werden. Der Transport zu diesen Gebäuden ist trotzdem noch nicht problematisch. Man kann je nach Verkehr in 10 bis 15min im Zentrum sein. Eines der Beispiele hier ist das neue Bürogebäude für Maersk Sealand¹⁰⁰. Der Zugang befindet sich in einem dieser Innenhöfe, von welchem man auch in die Parkgarage des Gebäudes gelangt. Hier gibt es ein Zugangskontrollsystem. Nach der Rezeption kommt man nur mit dem Ausweis in die Büroflächen. In diesem fünfstöckigen Gebäude gibt es drei Aufzüge und zwei Fluchtstiegen, und der Empfang ist sehr modern und der Corporate Identity folgend geplant. Die Zwischenwände sind in Form von Containerwänden ausgeführt, und das generelle Konzept des Unternehmens – Verschiffung – wird mit dem Design kommuniziert. Weiters gibt es in diesem Büro Rekreationsflächen mit Billardtischen oder eine Bibliothek, welche von den Nutzern auch wirklich angenommen wird. Doch fraglich bleibt weiter,

¹⁰⁰ siehe dazu „Projekt: Maersk Sealand“ im Anhang

warum die Mitarbeiter in diesem Gebäude dieses Pausenangebot so sehr nutzen und sogar nach der Arbeitszeit länger im Büro bleiben. Das Unternehmen möchte mit diesen Einrichtungen die Mitarbeiter ans Unternehmen binden und ihnen etwas Außergewöhnliches bieten. Die ergonomischen Gesichtspunkte sind hier im Vergleich zu den am Markt befindlichen Objekten sehr gut beachtet. Jedoch im Vergleich zu Büroflächen in Europa kann man deutliche Qualitätsunterschiede erkennen. Zum Beispiel die Einrichtung kann hier in Vietnam zu einem Drittel des Preises importierter Büromöbel maßgeschneidert hergestellt werden. So können Möbel preisgünstig individuell gestaltet werden. Die Tischbeine oder Kabelkanäle sind Standardkomponenten, welche nicht flexibel verstellbar sind. Importierte Einrichtung ist deutlich teurer und die Lieferung dauert länger. Die Lieferzeiten für gute Qualitätsstühle zum Beispiel betragen zwischen 3 bis 8 Wochen.



Dieses Gebäude besitzt eine sehr große Kantine mit einem überdimensionalen Fernseher, der den Mitarbeitern sehr wichtig ist. Doch Maersk Sealand möchte mit diesem besonderen Design nicht nur die Mitarbeiter ansprechen, es wird auch Wert auf die Kunden gelegt. Da ‚Kundennähe‘ zum neuen Leitspruch des Unternehmens gehört, werden Produkte der größten Kunden als Werbeartikel in der Dekoration eingebunden. Das wird durch die Containerwände und -regale ideal unterstützt. Die Büroform ist hier auch eher offen gestaltet, aber es gibt auch besondere Zweipersonenbüros für die Manager. Die Bürotrennwände sind aus Glas. Die restliche Anordnung der Tische ist je nach Arbeitsgruppen organisiert. Ganz flexible Büroarbeitsplätze gibt es hier aber nicht. Weiters hat dieses Unternehmen eine ganze Reihe an unterschiedlichen Meetingräumen zu Verfügung. Es gibt einen sehr gut ausgestatteten Medienraum und viele verschieden große Besprechungszimmer, die wieder mit Glaswänden abgetrennt sind. Die Bibliothek befindet sich im ersten Geschoss, wo auch so genannte, ‚best practices‘ Unterlagen der Firma eingeräumt werden sollen.





Generell ist der dritte Bezirk der Stadtteil mit eher nobleren Gebäuden, in welchem sich auch die meisten Botschaften befinden. Hier gibt es eine Menge an alten (französischen) Villen aus der Kolonialzeit, die zu Beginn der Öffnung des Landes von den internationalen Gesellschaften gemietet wurden. Bis jetzt gibt es immer noch Unternehmen, die in den alten Villen arbeiten, Restaurierungsarbeiten an den Gebäuden sind aber oft schwierig. Meist ist die elektrische Versorgung nicht ausreichend stabil, was ein Notstromaggregat unbedingt erforderlich macht. Manche dieser Objekte haben jedoch einen ganz speziellen Wert, der ein bestimmtes Image präsentiert. Kleinere Firmen haben sich in diesen Bereichen sehr gut integriert. Jedoch wenn diese Unternehmen aufgrund ihrer positiven wirtschaftlichen Lage expandieren, werden diese speziellen Immobilien ungeeignet. Es ist vermehrt der Fall, dass internationale und auch lokale Unternehmen in größere Bürogebäude in den Randbezirken der Stadt ziehen. Dadurch können zusätzliche Services genutzt werden, z.B. ist es dort einfacher eine gute IT-Infrastruktur aufzubauen.



In der letzten Zeit sind mehrere Business Parks in den Randbezirken der Stadt entstanden. Diese sollen vermehrt Software- und IT-Unternehmen unterbringen. Das ist ein konkretes Ziel des Landes. Ein Beispiel dazu ist das so genannte **E-Town Building** in der Nähe des internationalen Flughafens. Es ist seit zwei Jahren im Betrieb, mit einer Auslastung von 90%. Die Lage ist jedoch nur für die meisten vietnamesischen Mitarbeiter die in der näheren Umgebung wohnen, von Vorteil. Viele Mitarbeiter müssen bis zu 40min lange Wegzeiten in Kauf nehmen, um an ihren Arbeitsplatz zu gelangen. Die durchschnittliche Wegzeit beträgt 20 bis 25min. Dieses Bürogebäude ist modern und offen gestaltet und besteht aus vier Trakten, die um ein riesiges

Atrium orientiert sind. Der Eingangsbereich hat eine sehr kleine Rezeption und vermittelt amerikanisches Corporate Image. Das sehr große Atrium macht zwei Versorgungskerne notwendig. Es gibt keine Sicherheitskontrolle, jeder kann ungehindert in jedes Geschöß kommen, ohne gefragt zu werden. Das Gebäude wirkt trotz seiner Auslastung relativ kahl, wahrscheinlich wegen des großen Atriums, welches kaum genutzt wird. Im Erdgeschoss des Gebäudes gibt es ein Café, außerdem befinden sich in der näheren Umgebung mehrere Restaurants, die die Mitarbeiter täglich besuchen. Das Bürogebäude ist auf internationalem Standard was die ergonomischen Aspekte Beleuchtung und Klima betrifft, doch die Mieter klagen ironischerweise über die schlechte Ausstattung der IT. Das Land hat bisher noch nicht genug in ein gutes IT-Netzwerk investiert, daher gibt es oft Probleme und selten eine ADSL-Verbindung.

Der **Broadway Office Park** befindet sich im größten zukünftigen Business Park der Stadt, Saigon South. Hier sollen einige Bürogebäude gebaut werden, außerdem ist die Infrastruktur für einen ganzen neuen Stadtteil in Planung. Derzeit sind einige Apartmenthäuser im Bau und einige große Bürogebäude stehen kurz vor dem Baubeginn. Der Broadway-Office-Park ist eines der ganz neuen kleinen Gebäude hier, die eine Alternative zu den teuren Büroflächen der Innenstadt darstellen. Jedoch benötigt man von diesem Gebäude mindestens 30min zur Innenstadt, was öffentliche Transportmittel nötig macht. Es gibt in Saigon zwar eine Reihe von Bussen, jedoch ist der öffentliche Verkehr für Nicht-Vietnamesen undurchschaubar und daher nicht nutzbar. Es wurde das Unternehmen Foster's Vietnam¹⁰¹ in diesem Gebäude untersucht. Die Firma hatte die Entscheidung, in dieses Gebäude zu ziehen aus finanziellen Gründen getroffen, da sie zuvor die dreifache Miete bezahlt hatten. Weil Saigon South etwas schwieriger zu erreichen ist, werden vom Unternehmen täglich zwei Busse organisiert, die das Stadtzentrum mit dem Business Park verbinden. So wird es den Mitarbeitern möglich gemacht, einfach ins Büro und zurück ins Zentrum zu gelangen. Bald wird hier die nötige Infrastruktur entstehen, bisher gibt es jedoch lediglich ein paar Cafés und ein Restaurant in der Nähe.

Auch hier haben die Büros ein sehr gutes Design. Die Bürofläche ist nach dem Konzept einer vietnamesischen Straße geplant. Überlegungen der modernen Büroraumplanung sind hier miteinbezogen. Es gibt soziale Bereiche für die Pausen und informelle Kommunikation. Meetingräume werden für die Mitarbeiterschulung genutzt und können durch flexible Trennwände zu einem großen Besprechungsraum geöffnet werden. Die grundsätzlich offene Gestaltung der Büroflächen sieht auch non territoriale Arbeitsplätze vor, die von den Lieferanten, welche nur ab und

¹⁰¹ siehe dazu „Projekt: Foster's Vietnam“ im Anhang

zu anwesend sind, flexibel genutzt werden können. Erst kürzlich gab es eine Änderung der Büroform, wobei die Managerbüros an den Ecken der Bürofläche zu einer zentralen Einheit in der Mitte zusammengefasst wurden. Mithilfe dieses Konzeptes wollen die Manager eine engere Verbindung mit den Mitarbeitern aufbauen.



4.3 Zusammenfassende Darstellung der Trends

»In Vietnam orientiert sich der Markt allgemein stark an dem nahe liegenden Land China. Die Grundstückspreise sind in Vietnam generell überbewertet. Da der Aktienmarkt des Landes noch unterentwickelt ist, es keine Fonds oder sonstige Investitionsmöglichkeiten im Land gibt, ist das Preisniveau für Grundstücke so hoch. Der Büroflächenmarkt entwickelt sich, so wie die allgemeine Wirtschaftslage des Landes, positiv. Nach Spezialistenmeinungen seien zwischen dem Markt in Hanoi und Saigon deutliche Unterschiede zu erkennen. In Hanoi werden Bürogebäude meist von der Regierung gebaut, wobei in Saigon eher private vietnamesische Entwickler Büroimmobilien errichten. Derzeit gibt es jedoch mehr Nachfrage nach Wohnbau Objekten, daher planen viele Entwickler vermehrt Apartmenthäuser und eher weniger Büroimmobilien.

Es gibt einen Abbau an staatlichen Unternehmen im Land. Es lassen sich immer noch internationale Unternehmen neu in Vietnam nieder, jedoch ist der Zuwachs nicht mehr so groß wie etwa noch vor fünf Jahren. Vietnam plant in diesem Jahr den Beitritt zur Welthandelsorganisation WTO, das könnte mehr internationale Unternehmen dazu bringen, in das Land zu investieren.

Internationale Gesellschaften wählen meist als ersten Sitz des Landes Saigon, das wirtschaftliche Zentrum Vietnams. Zu Beginn werden generell eher kleinere Flächen gemietet. Der Markt für Büroflächen im Zentrum der Stadt ist sehr dicht. Es gibt im ersten Bezirk nur wenig freie Immobilien und das Mietpreisniveau ist im Vergleich zu umliegenden großen Städten wie z.B. Bangkok sehr hoch. Es gibt hohe Belegungsraten und Belegungskosten, weiters viele Gebäude, die saniert werden müssen. In den Randgebieten der Stadt sind noch große Grundstücksflächen

verfügbar, die für weitere Immobilien genutzt werden könnten. Außerdem werden diese Gebiete am Stadtrand schon zu so genannten Business Parks ausgebaut. Es gibt z.B. Masterpläne für Saigon South, ein ganz unbebautes Stück Land im Süden der Stadt. Nach Meinung eines Immobilien-Beraters des internationalen Unternehmens CB Richard Ellis wird sich der Büroflächenmarkt in den nächsten Jahren ausbalancieren.¹⁰²

Es gibt viele Mieter, die Flächen von 100 bis 200m² mieten, eher weniger mit Anforderungen zwischen 500 und 1000m² und nur eine kleine Anzahl von Unternehmen, die Flächen von über 1000 m² benötigen. Die durchschnittliche Mietdauer beträgt drei Jahre.

Die meisten Unternehmen mieten derzeit Flächen auf eher niedrigerer Qualitätsstufe. Es ist jedoch der Trend zu erkennen, dass vermehrt vietnamesische Unternehmen Bürogebäude nach internationalem Standard fordern.

¹⁰² vgl. CB Richard Ellis, (2004), S. 26

5 Globale Trends tragen westliche Kultur

» Mit den folgenden Ausführungen sollen internationale Trends der Büroarbeit dargestellt werden, welche die Büroraumgestaltung in den westlichen Ländern grundlegend verändern. Diese Veränderungen sind jedoch nur beschränkt auf die globale Anwendung umsetzbar, da kulturelle und wirtschaftliche Unterschiede beachtet werden müssen.

5.1 *Umfeldfaktoren: international betrachtet*

5.1.1 Kostendruck durch Globalisierung

» Die Autoren *Schneider/Gentz* sehen vor allem durch die zunehmende Globalisierung der Wirtschaft, Unternehmen verstärkt einem Kostendruck ausgesetzt, der sie zwingt, nach Einsparmöglichkeiten zu suchen. Mehr und mehr erkennen mitteleuropäische Unternehmer das Produktivitätspotential im Büro. Durch die Loslösung der Mitarbeiter von einem bestimmten Ort, an dem die Arbeit erbracht wird, kann das Büro zukünftig mehr als Prozess anstatt als Gebäude repräsentiert werden.¹⁰³

5.1.2 Informationsverarbeitung als Kernfunktion

» Informationsverarbeitung ist die Kernfunktion der neuen Arbeitsprozesse, immer größer werdende Informationsmengen müssen gehandhabt und gespeichert werden. Viele Organisationen haben dabei erkannt, dass der Mitarbeiter die wichtigste Ressource im Unternehmen ist. Der wachsende Informationsfluss ist ein Zeichen für die steigende Geschwindigkeit von Büroprozessen. Es wird immer wichtiger, in kurzer Zeit die Informationen richtig weiterzugeben. Die Forderung nach bestmöglicher Kommunikation hat großen Einfluss auf die Veränderung von Büroraumplanung und verschiedenen Arbeitsweisen.¹⁰⁴

Kommunikation kann entweder direkt oder mediengestützt erfolgen, doch direkte Kommunikation wird auch weiterhin die wichtigste Bedeutung behalten. Untersuchungen am MIT (Massachusetts Institute of Technology) in den USA weisen darauf hin, dass 80% aller innovativen Ideen in direkter Kommunikation entstehen. Diese kann formal in einem Besprechungsraum stattfinden, oder aber auch spontan mit einem Kollegen in der Cafeteria.¹⁰⁵

¹⁰³ in Anlehnung an Schneider, R.; Gentz, M. (1997), S. 15 f

¹⁰⁴ vgl. Mosbech, K. (2004), S. 17 f

¹⁰⁵ in Anlehnung an Schneider, R.; Gentz, M. (1997), S. 58

5.1.3 Beziehung der Mitarbeiter

» „Die Beziehungen der Mitarbeiter untereinander werden entscheidend durch bauliche Maßnahmen beeinflusst.“¹⁰⁶ Es besteht demnach ein Zusammenhang zwischen dem Grad der Offenheit der Bürogestaltung und der Bereitschaft der Mitarbeiter zur Zusammenarbeit. Eine Organisation arbeitet dann erfolgreich, wenn die Führungskräfte, oder organisatorische, und Mitarbeiter, die fachlichen Beteiligten, bestmöglich miteinander kommunizieren. Dies geschieht in vielen Organisationen in Form von Gruppenarbeit und kann ohne konstruktive Kommunikation nicht funktionieren. Die beste Umgebung für Gruppenarbeit ist eine Fläche, die einem Projekt individuell zugeordnet werden kann (Projektraum), da es wichtig ist, Projekte sichtbar zu machen – sie ‚zum Leben zu erwecken‘.¹⁰⁷

5.1.4 Beziehung zwischen Nutzer und Gebäude

» Ob ein Bürogebäude allgemein erfolgreich und wirtschaftlich geführt werden kann oder nicht, hängt in zunehmendem Maße von der Beziehung zwischen Nutzer und Gebäude ab. Jedes Unternehmen hat eine bestimmte Kernfunktion, einen Kernprozess der mit der facilitären Ausstattung eines Gebäudes bestmöglich unterstützt werden sollte. Die Nutzung nimmt so eine entscheidende Funktion ein. Leerstandsdaten der Bürogebäude in Mitteleuropa deuten bereits an, dass ein Umdenken stattfinden sollte.¹⁰⁸ Vor der Planung sollten daher die Anwesenheitszeiten der Organisationsmitglieder in Betracht gezogen werden, dies stellt *Mosbech* im Bezug auf die Aufteilung der Büroflächen fest. Üblicherweise werden Führungskräften große territoriale Büros zugeteilt, wobei diese den Tätigkeiten der Führungskraft entsprechend, eher selten in Anspruch genommen werden. Im Gegensatz dazu, steht jenen Mitarbeitern die durchschnittlich 75% ihrer Arbeitszeit an einem fixen Platz verbringen, die geringste Qualität an Arbeitsfläche zur Verfügung.¹⁰⁹ Ein Bürokonzept mit verschiedenen Arbeitsbereichen für bestimmte Funktionen (Arbeitsschritte in den Geschäftsprozessen) ist eine mögliche Form, für ein flexibles Arbeitsumfeld.

¹⁰⁶ Schneider, R.; Gentz, M. (1997), S. 20

¹⁰⁷ in Anlehnung an Mosbech, K. (2004), S. 17 f

¹⁰⁸ in Anlehnung an Mosbech, K. (2004), S. 77 ff

¹⁰⁹ in Anlehnung an Mosbech, K. (2004), S. 19 ff

5.2 Humanfaktoren in Bürokonzepten: internationale Unternehmen

5.2.1 Büro als humane Arbeitswelt

» Nach *Knirsch* verändert sich die Orientierung der Büroraumplanung zunehmend in Richtung ‚humane Arbeitswelt‘. „Die Individualisierung des Büroumfeldes, die Dynamisierung interaktiver Kommunikation gilt als Reaktion und Herausforderung des elektronischen Zeitalters.“¹¹⁰ Er bezeichnet diese Zeit weiter als eine der ‚technischen Revolution‘, in der man Ideen umsetzen muss – um die Arbeitswelt, die auch eine Lebenswelt für die Menschen ist, zu gestalten. An die Arbeitsbedingungen der Nutzer werden weiters die grundlegenden Anforderungen gestellt, seine Tätigkeiten funktionell zu unterstützen, und seine körperliche Gesundheit nicht zu gefährden. *Schneider und Gentz* stellen dazu fest, „der Mensch als individuelles, denkendes und empfindendes Wesen benötigt für sein Wohlergehen zusätzlich die Erfüllung psychischer Rahmenbedingungen, die die soziale und die gestalterische Funktion betreffen“¹¹¹. Das menschliche Befinden ist ein so genannter ‚weicher Faktor‘ und lässt sich daher nur schwer messen. Es müssen einerseits **physische** und andererseits **psychologische Faktoren** – Regeln die unter dem Begriff Ergonomie zusammengefasst werden können – beachtet werden.

5.2.2 Die entscheidenden ‚weichen Faktoren‘

» Der Verbesserung dieser ‚weichen Faktoren‘ des Arbeitsumfelds wird allgemein noch zu wenig Bedeutung beigemessen. Eine hohe Leistungsfähigkeit kann nur durch Zufriedenheit und Wohlbefinden der Mitarbeiter stattfinden. Dabei sind nach *Floegl* die folgenden Bereiche ausschlaggebend¹¹²:

- › **Arbeitsinfrastruktur** – die gesamte Ausgestaltung der Arbeitsmittel wie Licht- und Beleuchtungsverhältnisse, sowie IT- und Kommunikationsinfrastruktur, müssen entsprechen.
- › **Arbeitsumfeld im physiologischen Sinn** – frische Luft und die richtige Kombination von Temperatur und Luftfeuchtigkeit (Behaglichkeitsfenster) sind am Arbeitsplatz erforderlich und tragen zum physiologischen Wohlbefinden der Mitarbeiter bei.
- › **Arbeitsklima** – auch die sozialen Kontakte und das allgemeine Arbeitsklima sind wichtig.
- › **Arbeitsrhythmus** – man kann den Büroarbeitsprozess als einen Rhythmus zwischen Anspannung und Entspannung sehen, der mit der richtigen Gestaltung des Büroraumes unterstützt werden soll.

¹¹⁰ Knirsch, J. (2002), S. 8

¹¹¹ Schneider, R.; Gentz, M. (1997), S. 119

Jedes Gebäude hat eine bestimmte Wirkung, die den Nutzer unbewusst beeinflusst. Diese ‚soziale‘ Sichtweise wird in der Diplomarbeit¹¹³: „*Weiche Faktoren von Büroimmobilien für eine effektive Nutzbarkeit.*“ von Eberl behandelt. Sie geht dabei auf die grundlegenden Kriterien, Orientierung und Umwelt, der Büroimmobilie ein und beschreibt das Gebäude auf der Basis der menschlichen Empfindungen. Dazu ist das menschliche Grundbedürfnis nach Privatheit, Territorialität und Rückzugsmöglichkeit interessant, welches im Kapitel 5.5.2 unter Bürogestaltung näher betrachtet wird.

5.3 Neue Rollen für Führungskräfte und Mitarbeiter

5.3.1 Trend zu informellen Organisationskulturen

» Die Veränderungsgeschwindigkeit nimmt in der globalen Wirtschaft laufend zu – Organisationen wandeln sich vermehrt von monolithischen zu netzwerkförmigen Strukturen, und Hierarchien werden immer flacher. Das Hauptaugenmerk richtet sich auf das Verteilen der Aufgaben und Kompetenzen. Die Kontakte und die Kommunikation zwischen den Mitgliedern verschiedener Hierarchieebenen werden häufiger, informeller und funktioneller. Die strenge formale Kommunikation alter Organisationsstrukturen verschwindet mehr und mehr, Kommunikation wird den neuen Organisationsstrukturen entsprechend vielfältiger. Die Vorstellung von Statussymbolen und allgemeinen Arbeitsbedingungen der Organisationsmitglieder hängen vom Alter ab. Bei Mitarbeitern unter vierzig wird Mobilität in Form von Mobiltelefonen, Laptops und kabellosen Netzwerkverbindungen auch als Statussymbol gesehen. Für diese Generation von Mitarbeitern sind Ergebnisse und Leistungen ausschlaggebend, außerdem werden Werte wie Ausbildung, Freiheit und flexible Arbeitskonditionen immer mehr gefordert.¹¹⁴

5.3.2 Vom Patriarchen zum Coach

» Die Rolle der Führungskraft wandelt sich in Mitteleuropa langsam vom Patriarchen zum Coach.¹¹⁵ Neue Arbeitsweisen verändern nicht nur den physischen Arbeitsplatz, auch die Beteiligten im Büro müssen sich mit einer neuen Rolle identifizieren. Durch die flacher werdenden Strukturen, steigen die Anforderungen an die Mitarbeiter, die sich als Sachbearbeiter Expertenwissen aneignen müssen. Die Führungskräfte müssen diese verschiedenen Experten koordinieren

¹¹² in Anlehnung an Floegl, H. (2003), S. 25

¹¹³ vgl. Eberl, D. (2005), S. 24 ff

¹¹⁴ vgl. Mosbech, K. (2004), S. 21 f

¹¹⁵ vgl. dazu: “From Teacher to Guide” Mosbech, K. (2004), S. 67

und in der Lage sein, mit ihnen in ihren Fachsprachen zu kommunizieren. In einer wissensbasierten Organisation ergibt es sich, dass die Mitarbeiter ein Spezialwissen in bestimmten Bereichen haben, welches die Führungskräfte als Generalisten nicht besitzen können. Eine Führungskraft muss die speziellen Fähigkeiten und Kompetenzen eines Mitarbeiters erkennen und es verstehen, diese richtig einzusetzen. Die neuen netzwerkartigen Organisationsstrukturen erfordern vielseitige Formen der Zusammenarbeit und Kommunikation zwischen den Sachbearbeitern und Führungskräften. Daher kommen auf die Führungskraft die vielseitigen Anforderungen des ‚Coachings‘ zu. Sie müssen die Sachbearbeiter dazu motivieren, in richtiger Weise und zusammen mit ihren Kollegen effektiv zu kommunizieren und zu kooperieren. „Vor allem die übergreifenden Abläufe und die Dezentralisierung von Aufgaben, Verantwortung und Kompetenzen werden zu einer Reintegration von dispositiven und ausführenden Tätigkeiten führen. Diese neue Ganzheitlichkeit setzt ein eigenverantwortliches Denken und Handeln aller Organisationsmitglieder voraus. Der Führungsstil, der die Mitarbeiter zur selbstständigen Problemlösung motiviert und ihnen ausreichend Freiräume und Befugnisse für die Gestaltung ihres Handlungsbereiches gibt. Damit treten bei den Führungskräften die sozialen Fähigkeiten in den Vordergrund, wie zum Beispiel die Fähigkeit zur Vermittlung von Visionen, einer offenen und überzeugenden Kommunikation, zur Bereitschaft der Wissensvermittlung und große Überzeugungs- und Motivationskraft.“¹¹⁶ Eine besondere Herausforderung für eine Führungskraft ist das ‚interkulturelle Personalmanagement‘. Bei der Beschäftigung im Ausland, in einer internationalen Gesellschaft zum Beispiel, ist eine so genannte ‚interkulturelle Kompetenz‘ unbedingt erforderlich.

5.3.3 Zusammenwachsen von Arbeit und Privatleben

» Voraussagen zufolge werden Arbeit und Privatleben in Zukunft immer mehr ineinander greifen – die Arbeitszeit kann entsprechend den persönlichen und familiären Bedingungen angepasst werden. Daher gilt nach *Mosbech*: Je intensiver die Arbeit von Zuhause aus geleistet wird, im Zellenbüro – oder der Rückzugszone schlechthin – desto mehr Besprechungssituationen müssen im Unternehmen geschaffen werden.¹¹⁷

¹¹⁶ in Anlehnung an Vahs, D. (2003), S. 494 f

¹¹⁷ in Anlehnung an Mosbech, K. (2004), S. 77 f

5.3.4 Aufweichung der klassischen Hierarchien

» Gruppen und Teams werden immer häufiger mit Mitarbeitern aus allen Hierarchiestufen besetzt. Statusdifferenzierungen und erstarrtes Bürokratiedenken bestimmen nicht mehr die Zusammensetzung von Teams, sondern die Anforderungen an ein sich rasch änderndes Organisationsumfeld. Der Büroarbeitsplatz wird so zu einem sozialen Ort, dessen Gestaltung, Möblierung und Ausstattung immer weniger von personenspezifischen und statusabhängigen Unterscheidungen gekennzeichnet ist.¹¹⁸

Die physischen Anforderungen an die Büroausstattung sind für Führungskräfte und Mitarbeiter demnach gleich. Offenheit ist das Schlagwort für den modernen Arbeitsplatz. Nicht allgemein physische Offenheit, auch Offenheit gegenüber neuen Ideen und Veränderung. Die Mitarbeiter und Führungskräfte einer Organisation erledigen die einzelnen Arbeitsschritte der Geschäftsprozesse in verschiedenen Funktionen, daher benötigen sie eine große Auswahl an möglichen Arbeitssituationen. Sie arbeiten am Computer, lesen und schreiben E-Mails, oder haben Besprechungen mit Kunden oder Kollegen – ein einfacher Raum kann diesen Anforderungen nicht gerecht werden.¹¹⁹ Allgemein werden persönliche Arbeitsplätze reduziert und durch Besprechungssituationen ersetzt, welche von allen Mitarbeitern gemeinsam genutzt werden können.¹²⁰ Grundsätzlich ist es wichtig, für jede Tätigkeit im Büro eine geeignete Situation zu schaffen, an denen die Mitarbeiter die verschiedenen Arbeitsfunktionen ausführen können. Junge Mitarbeiter treten heute außerdem mit einer komplett neuen Ausbildungsform in eine erste Arbeitsbeschäftigung, wie etwa noch vor 10 Jahren. Studenten lernen durch die interdisziplinäre Ausbildung schon früh in Form von Projektteams zu arbeiten, und der Umgang mit dem Computer wurde schon als Kind spielerisch erlernt. Diese Generation unter vierzig ist die erste, die mit Mobiltelefonen, Computern und dem Internet aufwächst. Daher wird es für Mitarbeiter immer wichtiger die Wahlmöglichkeit zu haben, an welchem Arbeitsplatz sie ihre Tätigkeit erbringen, sie sich am besten konzentrieren können oder wenn sie inspiriert dazu sind.¹²¹

¹¹⁸ vgl. Macku, K. (1998), S. 58 f

¹¹⁹ in Anlehnung an Mosbech, K. (2004), S. 77 ff

¹²⁰ in Anlehnung an Mosbech, K. (2004), S. 21 ff

¹²¹ in Anlehnung an Mosbech, K. (2004), S. 73 ff

5.4 Organisation: Struktur der Büroarbeitsprozesse

» Hier werden Organisationen und grundsätzliche Arbeitsweisen unterschieden und Nutzer in bestimmte Funktionsgruppen eingeteilt. Dadurch wird die Bürogestaltung stark beeinflusst und das Arbeitsumfeld geprägt.

Am Anfang eines jeden Büroprojekts steht die genaue Untersuchung – die Bedarfsermittlung der Organisation. Auf der Ebene der Unternehmensleitung muss das Ziel der Organisation bekannt sein, außerdem muss ein Konzept zur Erreichung dieser Unternehmensziele erarbeitet werden. Die zukünftigen Arbeitsabläufe und die dafür benötigten Arbeitsmittel ergeben sich aus dieser Aufstellung, außerdem müssen Daten über das Verhältnis von Routinearbeit und kreativer Arbeit ermittelt werden, und wie oft sich Arbeitsabläufe ändern. Anhand der Arbeitsabläufe kann man dann den Raum- und Flächenbedarf für die Arbeitsplatztypen ermitteln. Aus den Arbeitsplatztypen und der Organisationsform kann dann die jeweilige Büroform gewählt werden.¹²²

Die originäre Aufgabe der organisatorischen Gestaltung besteht im Aufbau der Organisationsstruktur der Unternehmung. Die strukturelle Gestaltungsaufgabe bezieht sich sowohl auf die Aufbau- als auch auf die Ablauforganisation.

5.4.1 Aufbauorganisation

Bei der Aufbauorganisation handelt es sich um die hierarchische Gliederung einer Organisation. Die Arbeitsabläufe müssen von den bestimmten Mitarbeitern die den Aufbau der Hierarchien im Unternehmen bilden, möglichst produktiv realisiert werden. Die ‚Gestaltung der Organisationsstruktur als *originäre* Aufgabe‘ – wird als strukturelle Gestaltungsaufgabe bezeichnet.¹²³ Nach *Grochla* umfasst die Aufbauorganisation die „Gliederung der Unternehmung in Subsysteme (Teilbereiche, Abteilungen, Stellen) und die Verteilung der aus der Gesamtaufgabe abgeleiteten Teilaufgaben auf die Subsysteme – und die Schaffung von Leitungs-, Informations- und Kommunikationsbeziehungen zwischen diesen Subsystemen. Unter dem Begriff der Ablauforganisation versteht man die raum-zeitliche Strukturierung der zur Aufgabenerfüllung der Unternehmung erforderlichen Arbeits- und Bewegungsvorgänge. Allgemein stellen strukturelle Gestaltungsprobleme die Anforderung, Möglichkeiten zur Gestaltung der Arbeitsteilung (d.h. die Aufteilung von Aufgaben auf Aktionsträger), Koordi-

¹²² in Anlehnung an Schneider, R.; Gentz, M. (1997), S. 56

¹²³ vgl. Schneider, R.; Gentz, M. (1997), S. 58 ff

nation (d.h. Abstimmung interdependenter Aufgabenerfüllungsprozesse) und daraus resultierend Konfiguration (d.h. Anzahl der Hierarchieebenen, Leitungsspanne) zu beachten.¹²⁴

5.4.2 Ablauforganisation

Die Ablauforganisation ist die zeitlich-logische Gliederung der Organisation. Sie wird mit der ‚Gestaltung des organisatorischen Gestaltungsprozesses als *derivative* Aufgabe‘ – prozessuale Gestaltungsaufgabe bezeichnet. Das breite Spektrum von Arbeitsabläufen reicht von routinemäßigen Büroprozessen bis hin zu kreativen, projektbezogenen Prozessen. Die Arbeitsabläufe setzen sich dann wieder aus einer Reihe an unterschiedlichen Tätigkeiten zusammen. Es werden ruhige und unruhige Tätigkeiten unterschieden, wie reflektives und kommunikatives Arbeiten und Gruppenarbeit. Eine Möglichkeit mit der man verschiedene Mitarbeiter beschreiben kann, sind die so genannten Funktionstypen. Diese beziehen sich auf die Art der Arbeit, der Ausbildung und den Status – es sind Tätigkeiten wie zum Beispiel:

- › **Führungstätigkeit**
- › **Fachtätigkeit**
- › **Sachbearbeitertätigkeit**
- › **Unterstützungstätigkeit**

Andere Ansätze ziehen Kriterien wie Länge des Arbeitszyklus, Größe des Entscheidungsspielraumes und Gleichförmigkeit bzw. Ungleichförmigkeit des Arbeitsablaufes heran. Daraus leiten sich Funktionstypen wie:

- › **Abwickler**
- › **Halbprofi**
- › **Profi**

Der Profi ist dabei bei seinen Entscheidungen relativ frei, er wird nur durch ein relativ geringes Regelwerk eingengt. Der Halbprofi hat einen kleinen Entscheidungsspielraum und bereitet hauptsächlich Entscheidungen vor. Keine Entscheidungen, oder

nur nach einem festen Regelwerk, kann der Abwickler treffen. Bei modernen Organisationsformen wie der Teamarbeit werden diese Funktionstypen vermischt – die verschiedenen Personen treten je nach Projekt in unterschiedliche Rollen.¹²⁵

Die drei Grundformen des Arbeitens sind reflektives und kommunikatives, sowie das Arbeiten in Gruppen. Der Teil der Arbeit der allein abgewickelt wird, ist das so genannte reflektive Arbeiten. Die optimale Arbeitsumgebung dazu besteht aus einem ruhigen Ort, an dem die Arbeit in Konzentration durchgeführt wird. Bei kommunikativer Arbeit muss mit einem Partner Kontakt aufgenommen werden, meist in Form eines direkten Gesprächs oder über ein Telefonat, aber auch durch elektronische Kommunikation. Gruppenarbeit wird direkt in einer Sitzung mit mehreren

¹²⁴ Grochla, E. (1982)S. 25 f in Haldi, C. (1997), S. 82

¹²⁵ in Anlehnung an Schneider, R.; Gentz, M. (1997), S. 56 ff

Personen durchgeführt, kann aber auch teilweise oder ganz mit Videokonferenz oder als Forum im Internet geleistet werden.¹²⁶

Zusätzlich zu den klassischen Büroformen des Zellen-, Kombi-, Gruppen- und Großraumbüros wurde die neue Form der non territorialen Arbeitsplätze entwickelt. Die Besonderheit dieser Büroform sind die nicht territorialen Büroarbeitsplätze, welche aber durch weitere territoriale und funktionale Arbeitsplätze ergänzt werden. Eine Organisations- und Informationszentrale am Empfang ist hier notwendig, welche nach dem Prinzip einer Hotelrezeption funktioniert. Diese Art von Büroform erfordert ein hohes Maß an Selbständigkeit der Mitarbeiter, welche durch eine offen gelebte Unternehmenskultur unterstützt werden muss. Diese neuen nomadischen Arbeitsformen deuten darauf hin, dass die spezielle Nutzung der Büroimmobilie immer genauer betrachtet wird. Das Verhalten der Mitarbeiter und die Büroprozesse, welche in die drei Funktionsgruppen eingeteilt werden können, sind maßgeblich für die Raumgestaltung der Büros. **"Denn Raumgestaltung ist auch Organisationsgestaltung und umgekehrt."**¹²⁷ Bei der Erstellung eines Büroraumkonzeptes für ein Unternehmen reicht es nicht mehr aus, einfach eine passende Büroform auszuwählen. Die Geschäftsprozesse der Organisation müssen analysiert werden, um die Gruppendynamik der Organisation mit der neuen Büroform unterstützen zu können. Kommunikatives und konzentriertes Arbeiten müssen nebeneinander möglich sein, darüber hinaus muss das Bürokonzept auch eine Entspannung in den Arbeitspausen ermöglichen. Um sicherzustellen, dass dieser Veränderungsprozess positiv angenommen wird, bedarf es der aktiven Mitarbeit aller Beteiligten.¹²⁸

5.5 Bürogestaltung

» Das Büro ist der dominierende Ort an dem Wissen generiert wird – am Arbeitsplatz finden viele Menschen ihren Weg zur Selbstverwirklichung und Selbstentfaltung – es werden Freundschaften geschlossen und Partnerschaften begründet, aber auch Rivalitäten und Machtkämpfe ausgetragen. Die soziale Bedeutung der Gestaltung dieses Lebensbereiches wird jedoch noch nicht ausreichend erkannt. Wie *Macku* feststellt, existieren zwar „eine Reihe von medizinisch-ergonomischen, physiologischen und technisch-organisatorischen Studien, doch fehlt einerseits die fachübergreifende, interdisziplinäre Zusammenführung der einzelnen Teilaspekte, und ander-

¹²⁶ vgl. Floegl, H. (2003), S. 21

¹²⁷ Floegl, H. (2003), S. 28

¹²⁸ vgl. Floegl, H. (2003), S. 30

erseits die Fokussierung auf menschliche Grundbedürfnisse – wie jenes der Einbindung in ein überindividuelles Sinngefüge – in eine Kultur. Was eben fehlt ist die Fokussierung auf das Büro als wesentlicher Bestandteil gesellschaftlichen Lebens und Arbeitens, als soziales Subsystem¹²⁹. Nach Macku wird jeder Raum durch sozio-emotionelle und symbolische Bedeutungs- und Wertvorstellungen von Individuen und sozialen Gruppen geformt. Büroräume können also als physische Systeme, die als Träger von Regeln, Werten und Normen des jeweiligen gesellschaftlichen kulturellen Subsystems dienen, interpretiert werden. Oder weiter, dass „die Räumlichkeiten, die den Mitarbeitern zur Verfügung gestellt werden, eine symbolische Manifestation dessen sind, welche impliziten und expliziten Vorstellungen des Organisations-Managements von den Arbeitsstrukturen – aber auch von den innerhalb dieser Strukturen tätigen Menschen, deren Kompetenzen, Verantwortungsbereitschaft, von deren Problemlösungsfähigkeits- und Kreativitätspotential¹³⁰ hat. Die kollektiv geteilte organisationskulturelle Identität kann also durch eine aktive, kulturbewusste Büroraumgestaltung beeinflusst werden.¹³¹

5.5.1 Internationale Büroformen und Bürokonzepte

In welchem Verhältnis die Mitarbeiter zueinander und zum Gebäude stehen, wird grundsätzlich durch die Büroform bestimmt. „Die Büroform soll vor dem Hintergrund des Spannungsfeldes zwischen Kommunikation und Konzentration Lösungsmöglichkeiten bereitstellen. Die einzelnen Büroformen bieten Lösungen für spezielle Tätigkeitsprofile und Arbeitsplatztypen. Man kann nicht pauschal von Vor- und Nachteilen der Konzepte sprechen, sondern muss diese immer auf die jeweiligen Anforderungen beziehen.“¹³²

Internationale Büroformen	Beschreibung
Zellenbüro	älteste Büroform – typischerweise im Zweispännerstil meist für ein oder zwei Personen, aber auch Mehrpersonenbüros Raum abgeschlossen vom übrigen Bürobetrieb ¹³³ durchschnittliche Fläche von 12 - 50m ² Raumtiefen zwischen 4 - 6m

¹²⁹ Macku, K. (1998), S. 5

¹³⁰ Macku, K. (1998), S. 6

¹³¹ vgl. Macku, K. (1998), S. 3 ff

¹³² Schneider, R.; Gentz, M. (1997), S. 87

¹³³ vgl. Mohr, M.; Kuhnle-Schadn, A. (2001), S. 31 f

Großraumbüro	80 und mehr Personen in einem Raum – Transparenz und Flexibilität, durch die offene Fläche ¹³⁴ , Störung durch Lärm in Großraumbüro geringer, so genannter ‚Masking-Effekt‘ ¹³⁵ entsteht durchschnittliche Fläche von mind.: 400m ² Raumtiefen zwischen 20 - 30m
Kombibüro	70iger Jahre – versucht Konzepte des Zellen- und Großraumbüros zu vereinen – Zellentiefe wird verkleinert, Mittelzone als Verkehrsfläche und für Kommunikation genutzt – Ablagemöglichkeiten und technische Ressourcen werden gemeinsam genutzt, Trennwände aus Glas um Tageslicht in Innenzone zu bekommen Zellen durchschnittliche Größe von 10 – 12m ² ¹³⁶ Gebäudetiefe von ungefähr 15 – 17m lässt sich gut mit darunter liegendem Parkgeschoß verbinden
Flexspace-Office	Fläche in verschiedene Arbeitssituationen aufgelöst, nicht immer ein eigener Arbeitsplatz erforderlich ¹³⁷ Aufteilung nach <i>Mosbech</i> in ¹³⁸ : <u>Private Flächen</u> : für konzentrierte, reflektive Arbeit – ruhige Zone <u>Halb-Private Flächen</u> : ‚Projekt-Räume‘ für Gruppenarbeit <u>Halb-Öffentliche Flächen</u> : in Sicherheitszone des Büros - Call-Centers, Rezeptionen und Besprechungsräume <u>Öffentliche Flächen</u> : für erhöhten Kundenverkehr – Foyers, Eingangssituationen, Cafés, Schauräume und Besprechungssituationen
Non territoriales Büro und Desk-Sharing	Arbeitslandschaft wird durch eine Gruppe von Mitarbeitern geteilt, keine fixen personenbezogenen Arbeitsplätze Non territoriales Büro ¹³⁹ – weitere Entwicklung des Desk-Sharing-Konzeptes
Fraktales¹⁴⁰ Büro	vom Stuttgarter Fraunhofer-Institut (IAO) entwickelt: jeweilige Organisation wird aufgrund geschäfts-prozessorientierter Gruppenarbeit aufgebaut, Kommunikation und interaktionsaktives

¹³⁴ vgl. Mohr, M.; Kuhnle-Schadn, A. (2001), S. 32

¹³⁵ Masking-Effekt: darunter versteht man das ständig vorhandene Grundgeräusch, in dem einzelne Geräusche weit weniger auffallen und das nach einiger Zeit nicht mehr bewusst wahrgenommen wird. vgl. Schneider, R. Gentz, M. (1997), S. 92

¹³⁶ vgl. Mohr, M.; Kuhnle-Schadn, A. (2001), S. 32

¹³⁷ vgl. Mohr, M.; Kuhnle-Schadn, A. (2001), S. 29

¹³⁸ vgl. Mosbech, K. (2004), S. 93 f

¹³⁹ in Anlehnung an Schneider, R.; Gentz, M. (1997), S. 98: „Fällt die Identifizierung des Mitarbeiters mit dem Unternehmen über das eigene Territorium am Arbeitsplatz weg, dann muss die Bindung auf einem anderen Gebiet gesucht werden. Die Identifikation der Mitarbeiter mit den Arbeitsinhalten und der Unternehmenskultur wird damit zum integralen Bestandteil des Büroorganisationskonzeptes“.

¹⁴⁰ Fraktal: eine selbständig agierende Unternehmenseinheit, deren Ziel und Leistungen eindeutig beschreibbar sind. nach Warneke in Schneider, R.; Gentz, M. (1997), S. 102

	Arbeiten wird unabhängig von Ort und Zeit ermöglicht, und durch Client-Server-Architektur organisiert. ¹⁴¹
--	---

Tab. 10: Beschreibung internationaler Büroformen und -konzepte (eigene Darstellung)

Nach *Schneider und Gentz* hängt die Akzeptanz von Großraumbüros von der nationalen Büro- kultur ab, welche in verschiedenen Ländern mit unterschiedlichen Kriterien behaftet ist. In Mitteleuropa zum Beispiel, herrscht eine weit verbreitete Abneigung gegen Großraumbüros. Nachteile wie mangelnde Privatheit und künstliche und nicht individuell regelbare Raumkonditionen werden aufgezeigt. In tropischen Regionen oder Ländern des angelsächsischen Sprach- raumes gibt es jedoch eine andere Werthaltung dazu.¹⁴² In Vietnam gehört die Klimaanlage zur Grundausrüstung vieler Gebäude und entfällt folglich als wesentliches Gegenargument. Neben den klimatischen Verhältnissen wird durch die kollektivistische Veranlagung der Bevölkerung ein Großraumbüro nicht mit Nachteilen gesehen, welche in Mitteleuropa zum Beispiel genannt werden. Der geringere Platzbedarf pro Mitarbeiter ist ein wesentlicher Vorteil, welcher in Viet- nam verstärkt ins Gewicht fällt. Außerdem ist das Großraumbüro in ‚nord-amerikanischen‘ Gesellschaften weit verbreitet, welche vermehrt mit einem Geschäftssitz in Vietnam vertreten sind und die Büroraumgestaltung dort stark geprägt haben.

5.5.2 Bürogestaltung und Organisationskultur

Im Idealfall ist die Gestaltung der gesamten Büroimmobilie ein gemeinsamer Optimierungs- prozess eines interdisziplinären Planungsteams. Die Arbeitsräume übermitteln – ob gewollt oder nicht – Botschaften, die nicht notwendig mit denen übereinstimmen, die man ihnen aufstempeln will. Zunächst soll ‚Organisationskultur‘ nach *Hofstede* theoretisch beschrieben werden¹⁴³:

- › **ist ganzheitlich**: sie bezieht sich auf das Ganze, das mehr als die Summe der Teile ist
- › **ist historisch bedingt**: spiegelt die Geschichte der Organisation wider
- › **hängt mit dem Gegenstand der Anthropologie zusammen**: Rituale, Helden Symbole
- › **hat eine soziale Struktur**: wurde geschaffen von einer Gruppe von Menschen, Organisation
- › **ist weich**
- › **ist nur schwer zu verändern**: wie schwer ist nach Meinungen unterschiedlich

¹⁴¹ in Anlehnung an Schneider, R.; Gentz, M. (1997), S. 102

¹⁴² in Anlehnung an Schneider, R.; Gentz, M. (1997), S. 93

¹⁴³ in Anlehnung an Hofstede, G. (2001b), S. 253

5.5.2.1 Symbolisches Management

Wie in den vorhergehenden Kapiteln eingehend behandelt wurde, ist eine Beeinflussbarkeit der Organisationskultur nur bedingt möglich. Ein soziales System entwickelt sein Eigenleben und kann nur schwer von jemandem kontrolliert werden, dennoch ist eine vorsichtige Anpassung durch symbolisches Management möglich. Durch symbolische Strukturen können sozio-emotionale Gemeinschaften erzeugt und Handlungsorientierungen vermittelt werden. Nach *Macku* sind die grundlegenden Medien zur symbolischen Vermittlung von Organisationskultur: Sprache, Interaktionen und Objekte, aber auch Zeit und Raum. Die Einstellung zur Pünktlichkeit z.B. sagt etwas über Status, Macht und Autorität aus. Bei Räumen ist einerseits die Größe ausschlaggebend – die private oder öffentliche Eigenschaft – oder etwa die Lage der Mitarbeiterbüros zu den Managerbüros oder die Sitzordnung bei Tagungen.¹⁴⁴ Menschen verwenden Zeichen und Symbole, um ihre Gemeinschaft darzustellen und sich von anderen Gemeinschaften abzugrenzen. Beispiele von materiellen, dinglichen Artefakten einer Organisation oder Unternehmung gliedern sich in¹⁴⁵:

- **Artefakte des äußeren Raumes:** feste Grenzmarkierungen wie Zäune, Mauern, Sicherheitsanlagen, Schranken, Tore, Außenfarben, architektonische Form
- **Artefakte des inneren Unternehmensraumes:** Büroräume, Foyers, Tische, Schalter- und Empfangsbereiche, Konferenz-, Schulungs- und Erholungsräume, Toiletten und Waschräume
- **Art der Anwesenheitskontrolle in der Organisation:** Kontrollpersonal, technische Einrichtungen wie Stempeluhr oder EDV-Systeme
- **materielle Arbeitsumgebung und -situation:** Größe des eigenen Territoriums, Hitze, Lärm, Beleuchtung, Luftqualität, Büromöblierung, Kunstobjekte und Pflanzen
- **Artefakte der Arbeitsorganisation:** Einzel- und Gruppenarbeitsplätze, Büraufteilung, und die erzwungene Körperhaltung bei der Arbeit

Macku definiert symbolische Räume als die Territorien lokaler, organisatorischer 'Wir-Gemeinschaften'. „Räumliche Zonen unterschiedlichen Grades der Bestimmtheit, Vertrautheit, Nähe und Intimität variieren von Organisation zu Organisation und werden somit zu einem bestimmenden konstitutiven Merkmal für die jeweilige Organisationskultur.“¹⁴⁶ Dabei gelten die folgenden Kriterien als Anzeichen für Macht und Status – einerseits der besondere Ort, die Lage des Büorraumes in Relation zu anderen Räumlichkeiten, und die Entfernungen zwischen Eingangsbereich

¹⁴⁴ In Anlehnung an Macku, K. (1998), S. 32 ff

¹⁴⁵ in Anlehnung an Macku, K. (1998), S. 35 ff

¹⁴⁶ Macku, K. (1998), S. 39

und Nutzräumlichkeiten. Andererseits zählt die Größe und Ausstattung des zugeteilten Arbeitsplatzes eines Mitarbeiters. Der Empfangsbereich einer Organisation bildet z. B. die Schnittstelle zur Gesellschaft und ist der Ort der symbolischen Kommunikation des Unternehmens. Wichtig ist in diesem Zusammenhang jedoch, dass die Wirkung von symbolischem Management dort endet, wo Selbstorganisationsprozesse innerhalb der Organisation zu laufen und die Organisationskultur ihre Eigenwirkung zu entfalten beginnt.¹⁴⁷

5.5.2.2 Raumbezogene Bedürfnisse

In einem Abschlussbericht des Fraunhofer-Instituts für Arbeitswissenschaft und Organisation über ‚Soft Success Factors von Immobilien‘ werden Studien über soziale Interaktionen, zu räumlichem Verhalten genannt. Demnach konnten drei raumbezogene Bedürfnisse festgestellt werden: Privatheit, persönlicher Raum und Territorialverhalten.

Es wird in diesem Bericht weiter ein Experiment beschrieben, in dem gezeigt wurde, dass nicht nur Umweltfaktoren, wie Lärm, die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter negativ beeinflussen können, sondern auch das Fehlen von **Privatheit**. Die tatsächliche Privatheit unterschreitet oder überschreitet das Ausmaß der gewünschten Privatheit. Ist die Person unzufrieden, unternimmt sie Maßnahmen um die Situation zu ändern.¹⁴⁸ Nach *Altman* muss sich ein Mensch "von anderen distanzieren können, er braucht Zeit und Raum zum Alleinsein, um zu entspannen, nachzudenken und neue Anregungen zu assimilieren. Dabei definiert unsere Kultur, wie wir die Grenzen setzen, die unsere sozialen Kontakte regulieren."¹⁴⁹ Privatheit kann grundsätzlich im **persönlichen Raum** hergestellt werden. *Altman* definiert „diese Raumzonen als Grenzen um das Selbst, die wir verändern, um das Ausmaß an Offenheit für andere anzuzeigen. Wir öffnen und schließen Kommunikationskanäle, in dem wir uns einfach nähern oder wegbewegen."¹⁵⁰ **Territorialität**: *Altman* nimmt weiter an, "dass territoriales Verhalten ebenfalls der Regulation sozialer Beziehungen dient. Die Markierung von Territorien setzt klare Grenzen und hilft so, soziale Konflikte und Missverständnisse zu vermeiden. Territoriales Verhalten besteht aus in der Personalisierung eines Orts durch Markierungen, die Besitzverhältnisse und Grenzen definieren."¹⁵¹ Diese so genannten territorialen Marker werden also von Mitarbeitern benutzt, um

¹⁴⁷ in Anlehnung an Macku, K. (1998), S. 38 f

¹⁴⁸ vgl. Kern, P.; Bauer, W.; Hube, G. (2002), S. 38 f, siehe dazu Abbildung 4: „Modell der Privatheit und Interaktion“ im Anhang

¹⁴⁹ *Altman* in Kern, P.; Bauer, W.; Hube, G. (2002), S. 39

¹⁵⁰ *Altman* in Kern, P.; Bauer, W.; Hube, G. (2002), S. 40

¹⁵¹ *Altman* in Kern, P.; Bauer, W.; Hube, G. (2002), S. 40

ihren Arbeitsbereich klar abzugrenzen – dies können in Großraumbüros auch Fotos und Kalender sein. Jedoch bei neuen Bürokonzepten wie zum Beispiel dem non territorialen Büro, kann eine Identifikation nur mehr mit einer Arbeitsgruppe oder dem Arbeitsinhalt im Unternehmen geschehen. Wie weit das Statusdenken Einfluss auf die Gestaltung von Arbeitsplätzen nimmt, ist eine Frage der Unternehmenskultur.¹⁵²

Die Herausbildung einer kollektiven Organisations-Identität kann es nach Macku ohne die individuelle Privatheit der Organisationsmitglieder nicht geben. Jedem Mitarbeiter müssen Rückzugszonen eingeräumt werden, um die optimale Voraussetzung für eine freiwillige und konstruktive Zusammenarbeit schaffen zu können. Sowohl Privatheit als auch Teamgeist sollen im Lebensraum Büro alltäglich umgesetzt werden können.¹⁵³

Individuelle Privatheit als Voraussetzung für eine kollektive Identität!

Individualität	Kollektivität
Individuelle Privatheit und Territorialität zulassen, Schaffung von Rückzugsmöglichkeiten, Ungestörtheit – persönliche Raumzonen für Mitarbeiter	Schaffung der Rahmenbedingungen für die Entwicklung einer kollektiven Identität auf Gruppen-, Abteilungs-, Organisationsebene, Mitarbeiter

Abb. 10: Dilemma Individualität – Kollektivität
(Quelle: Pointner, M. nach Macku, K. (1998), S. 69)

Dies ist für den mitteleuropäischen Bereich vermutlich eine nachvollziehbare Vermutung. Ein Konzept wie zum Beispiel das Kombibüro, ist demnach eine mögliche Lösung für den Widerspruch zwischen Privatheit und kollektiver Identität. Ob dieses Konzept jedoch auch in anderen Kulturkreisen sinnvoll wäre, bleibt zu untersuchen. Die Befragung in Vietnam hat gezeigt, dass dieses Konzept bisher nicht umgesetzt wurde und in der vietnamesischen Gesellschaft auch nicht funktionieren würde. Da die Mitarbeiter einen autoritären Führungsstil bevorzugen und eher weniger selbständig Aufgaben zu lösen versuchen, wären die Zellen für individuelle Privatheit hier nicht sinnvoll.

Der gescheiterte Versuch der Nonterritorialität.

Der Privataspekt ist in Vietnam differenziert zu sehen, da die Gesellschaft kollektivistisch orientiert ist. Die Menschen leben in Großfamilien und sind eher nicht daran gewöhnt allein zu

¹⁵² vgl. Schneider, R.; Gentz, M. (1997), S. 146

¹⁵³ in Anlehnung an Macku, K. (1998), S. 70

sein. Dennoch benötigt jeder Mitarbeiter seinen eigenen Arbeitsplatz, sein eigenes Territorium – dies wurde in einem Versuch eines amerikanischen Geschäftsführers festgestellt. Der Geschäftsführer wollte eine ‚offene Unternehmenskultur‘ schaffen und das Konzept der Nonterritorialität im Unternehmen einführen. Die Mitarbeiter wurden beauftragt, keine persönlichen Gegenstände zu platzieren und nach Arbeitsschluss jegliche Unterlagen von den Arbeitsflächen zu entfernen. Doch es konnte über eine gewisse Dauer hinweg beobachtet werden, dass die Mitarbeiter ständig versuchten, das Territorium ihres Arbeitsplatzes als persönliche Fläche zurück zu gewinnen.

5.6 Globale Trends im Konflikt mit den Kulturdimensionen Südostasiens

Durch die Globalisierung tendiert die internationale Entwicklung in vielen Bereichen in Richtung universelle Orientierung, welche auf kulturelle Betrachtungen grundlegend verzichtet.

» Die globalen Trends basieren auf den flacher werdenden, westlichen Hierarchien. Dabei gibt es wechselnde Projektorganisationen welche gemäß den netzwerkartigen Organisationsstrukturen mit Mitarbeitern unterschiedlicher Hierarchiestufen besetzt werden. Diese Entwicklung ist allerdings auf eine geringe **Machtdistanz** zurückzuführen. Die große Machtdistanz in vietnamesischen Büroorganisationen bildet daher die gegensätzliche Ausgangslage dieser Entwicklung.

» Die globalen Trends setzen auf den modernen Büromaden, der jederzeit und überall mit Hilfe der Werkzeuge der Informations- und Kommunikationstechnik eigenverantwortlich kreativ und produktiv sein kann. Dieses Verhalten, basierend auf individualistischem Kulturverständnis der westlichen Staaten, unterscheidet sich daher zum **Kollektivismus** in Vietnam.

» Die globalen Trends bilden Prozesse und Organisationsformen in Büros funktional mit durchgängiger Informations- und Kommunikationstechnik ab. Dies deutet auf eine große **Unsicherheitsvermeidung** hin, welche in Südostasien nicht gegeben ist.

» Die globalen Trends widerspiegeln die gesellschaftlichen Veränderungen westlicher Freizeitgesellschaften mit der Integration von Arbeit und Freizeit. Die ‚kurzfristige Orientierung‘ der Gesellschaft, bildet damit ein grundlegendes Konfliktpotential, zu den **langfristig orientierten**, asiatischen Staaten konfuzianischer Vergangenheit.

» Alle diese Trends sind den kulturellen Dimensionen der Vietnamesen entgegengerichtet, doch einer der globalen Trends geht in Richtung **Feminisierung** – nämlich die zunehmende Bedeutung von Humanfaktoren, oder der Verbesserung und der weichen Faktoren.

Die globalen Trends werden in großem Umfang von den internationalen Unternehmen, die in Vietnam neue Bürogebäude errichten, unkritisch übernommen und widersprechen, in vier von fünf Dimensionen, dem kulturellen Verständnis der Vietnamesen.

Daher werden sich diese globalen Trends, die auf nordamerikanisch und westeuropäisch geprägtem Kulturverständnis beruhen, in Ländern Südostasiens, wie z.B. Vietnam, nicht durchsetzen. Internationale Gesellschaften sind mit dem Problem konfrontiert, dass Büroorganisationen daher allgemein schlecht funktionieren, dies konnte bei der Befragung von Führungskräften durch die *Verfasserin* festgestellt werden.

Vietnamesen werden sich daher als ‚Fremde‘ an ihren Arbeitsplätzen fühlen und entsprechend weniger leisten können – das wiederum wird die Vorurteile der westlichen, meist in Führungsverantwortung stehenden Mitarbeiter verstärken, dass Vietnamesen Arbeitskräfte zweiter Klasse wären. Ein Teufelskreis.

An diesem Punkt muss aber daran erinnert werden, dass das Wertverständnis einer Büroimmobilie in Saigon im Vergleich zu den Lebensverhältnissen eine andere Bedeutung hat. Vietnamesische Mitarbeiter wollen in einer internationalen Gesellschaft arbeiten, um ihre Fähigkeiten zu verbessern und bekommen auch ein überdurchschnittlich gutes Einkommen. Dahingehend kann grundsätzlich mit weniger Widerständen gerechnet werden.

Das gegenseitige Verständnis der Beteiligten ist aber unbedingt erforderlich, die Werte der Vietnamesen müssen auch im Bereich der Büronutzung berücksichtigt werden. Wie die Büronutzung in Vietnam, mit dem Bürokonzept, als integraler Bestandteil der Arbeitsumgebung, organisiert werden könnte, wird im folgenden Kapitel, anhand eines Lösungsvorschlages für ein vietnamesisches Büroraumkonzept, dargestellt.

6 Entwicklung kulturspezifischer facilitärer Planungskriterien

Der Flächenbedarf pro Arbeitsplatz ist die Grundlage für planerische Entscheidungen und in den verschiedenen Ländern sehr unterschiedlich. „So gibt die Norm in Deutschland beispielsweise mindestens 8 bis 10m² vor, in Großbritannien hingegen wird ein Raumvolumen von 11m³ gefordert. Hinzu kommen regionale und kulturelle Einflüsse und Gewohnheiten, die sich in ‚Erfahrungswerten‘ und in den Vorgaben einzelner Unternehmen und Organisationen niederschlagen.“¹⁵⁴ Folgend sollen nun spezielle Bedürfnisse der vietnamesischen Gesellschaft in einem Lösungsvorschlag für ein Büroraumkonzept übertragen werden.

6.1 Gesellschaftsspezifische Einflüsse auf Büroorganisationen

» Neben den kulturellen Dimensionen wirken auch die gesellschaftsspezifischen Einflüsse der heutigen vietnamesischen Gesellschaft auf Büroorganisationen ein.

Gesellschaftsspezifischer Einfluss		Auswirkung auf Büros
Kinderreiche Familien: Durch das Familiendenken allgemein und große gemeinsame Haushalte sind die Mitarbeiter eher zu Gruppenarbeit bereit.	1	Unternehmen als Familie
	2	ausgeprägter Teamgeist
Niedriges Durchschnittsalter:	3	durchschnittlich wenig Berufserfahrung
	4	geringe Anforderungen an die ergonomische Ausstattung der Büroräume
	5	höhere Fluktuation der Mitarbeiter
Hohes Wachstum der arbeitsfähigen Bevölkerung: Jährlich gibt es rund 1,1 Mio. Personen zusätzlich, die eine Beschäftigung suchen, auch der weibliche Anteil ist sehr hoch.	6	Sozialdumping und atypische Beschäftigung
Private Armut: Die Werte Bürowelt – Privatsphäre sind unterschiedlich, da die Mitarbeiter im Durchschnitt eher arm sind.	7	Hohe Bedeutung von Sozialeinrichtungen in Unternehmen
Niedriges Durchschnittseinkommen: Im Vergleich zu Mitteleuropa haben die vietnamesischen Mitarbeiter ein sehr niedriges Durchschnittseinkommen.	8	Niedriger Rationalisierungs- und Amortisierungsbedarf der Büroarbeitsprozesse
Viele Selbständige: Es gibt viele Einzelunternehmer, die versuchen Bürodienste zu verkaufen – Bürodienstboten.	9	Facettenreiche Lieferantenstrukturen

¹⁵⁴ Klauck, B. in Arnold, T., Hascher, R., Jeska, S., Klauck, B. (2002), S. 72

Einführung der ‚Doi Moi‘-Politik: 1996 – Öffnung der Märkte für internationalen Handel und Investment. Unternehmen bekommen Eigenautonomie, Mitarbeiter sind grundsätzlich zu Veränderungen bereit.	10	Zurückgehende Hoheitsverwaltungsmentalität
Wirtschaftswachstum: Mit dem Wirtschaftswachstum verbreitert sich auch die Mittelschicht in Ho Chi Minh Stadt, die Gesellschaft wandelt sich zur Konsumgütergesellschaft.	11	Wachsender Bedarf an Büroarbeitsplätzen durch wachsende Konsumgüterindustrie
Ausbildungsniveau: Die Qualität der Ausbildung in Vietnam im Vergleich zu anderen Entwicklungsländern ist relativ gut, 96% der Gesamtbevölkerung kann lesen und schreiben und 30% sprechen relativ gutes Englisch.	12	Organisationsformen sind mit Vietnamesen umsetzbar
Werte: Konfuzianismus, französische Kolonialisierung und Kommunismus haben die Einstellung und das Verhalten der Bevölkerung geprägt. Gleichheit und Harmonie sind Schlüsselfaktoren, allgemein gibt es Respekt vor dem Alter – aber auch ideologische Barrieren.	13	Unternehmenskultur muss auf vietnamesischen Werten beruhen

Tab. 11: Büroorganisationsrelevante gesellschaftsspezifische Einflüsse (eigene Darstellung)

6.2 Facilitäre Planungskriterien

» Nachdem kulturspezifische Einflüsse herausgearbeitet wurden, sollen diese Erkenntnisse nun auf facilitäre Planungskriterien übertragen werden. Mithilfe dieser Planungskriterien sollen erfolgskritische Aspekte aufgezeigt und auf effektive Art und Weise umgesetzt werden. Das Ziel ist es, ein Bürokonzept zu erstellen, welches auf die Bedürfnisse der vietnamesischen Bevölkerung zugeschnitten ist und deren persönliche Arbeitsleistung bestmöglich unterstützt.

Was sind facilitäre Planungskriterien? Es handelt sich dabei um verschiedene Betrachtungsbereiche einer Immobilie. Die genaue Planung dieser Kriterien trägt entscheidend zur Effektivität des Gesamtprozesses – Gebäude bei. Wirtschaftlichkeit und eine nachhaltige Nutzung über die gesamte Lebensdauer der Immobilie stehen dabei im Mittelpunkt der Betrachtungen. Facilitäre Aspekte sind nach *Floegl* einerseits die interne Infrastruktur und infrastrukturelle Anbindung des Gebäudes, andererseits sind die Bereiche Mensch und Nutzung – Nutzerkomfort, Sicherheit und kognitive Ergonomie, aber auch Ökologie (Gebäude- und Flächenökonomie, Messgrößen für die Folgekosten, Bau- und Folgekosten, Betriebsführung) und Ökonomie (Energie, Nachhaltigkeit) grundlegend zu beachten.

Facilitäre Planungskriterien können auch kulturspezifisch geprägt sein, dies ist vor allem für die Unterstützung der Nutzung oder des speziellen Nutzungsprozesses wichtig. Raum- und Funktionskonzepte beinhalten die Planung des Nutzungslayouts und der internen Verkehrswege

und Förderanlagen. Diese müssen auf die jeweiligen Nutzer ausgerichtet werden, deren Arbeitsstile und Gewohnheiten beachten. Wie schnell der Nutzer im Gebäude eine Übersicht gewinnen kann und sich zurechtfindet (kognitive Ergonomie) hängt mit der Qualität des Nutzungslayouts und des internen Verkehrsnetzes zusammen. Infrastrukturkonzepte wie zum Beispiel die Gestaltung der Eingangssituation oder Parkmöglichkeiten, aber auch Konzepte für die gesamte Gebäudestruktur, sind außerdem entscheidend. Zusätzlich müssen die facilitären Dienstleistungen auf die jeweilige Situation bezogen und an die lokalen Erfordernisse angepasst werden.

In den folgenden Ausführungen werden zunächst unterschiedliche Raumkonzepte für die wesentlichen Funktionen von Büroarbeit dargestellt und schließlich in einem Konzept für die Büroraumgestaltung einer internationalen Gesellschaft in Vietnam umgesetzt.

6.3 Kulturspezifisches facilitäres Planungskonzept für vietnamesische Bürogebäude

Die folgenden Ausführungen beschreiben einen Lösungsansatz für ein Büroraumkonzept, welches für internationale Gesellschaften in Ho Chi Minh Stadt entwickelt wurde. Die Grundannahmen sind dabei auf die Bedürfnisse der vietnamesischen Bevölkerung zugeschnitten, und sollen ein Verständnis für kulturspezifische Planung von Büroräumen vermitteln.

6.3.1 Raum- und Funktionskonzept

» Bei der Gestaltung eines Büroraumkonzeptes für internationale Gesellschaften in Vietnam, sollten die speziellen Anforderungen der Vietnamesen berücksichtigt werden. Diese werden in der folgenden Tabelle, im Vergleich mit funktionalen Einheiten in Mitteleuropa, dargestellt.

» Mitteleuropa Funktionseinheit Dienstleistung	Funktion	» Vietnam Dienstleister "Funktionseinheit"
Restaurants und Shops	Essen / Trinken	"externer Marktplatz"
Kantine/Werksküche	Entspannung	"interner Marktplatz"
Besprechungsräume	Bürodienstleistungen	
Teeküche	Kreativität	Bürobereich "vietnamesisches Strassencafe" und Gruppenbüro
Gruppenbüro	Gruppenarbeit	
Kombibüro	Konzentration	
Einzelbüro		
elektronische Bürodienstleistungsunterstützung	Copy-Shop	Bürodienstboten "interner Marktplatz"
technische Betriebsführung	Instandhaltung	Werkstatt-Team "interner Marktplatz"

Tab. 12: Vergleich funktionaler Einheiten in Mitteleuropa und Vietnam (eigene Darstellung)

Der Arbeitsmodus im Büro ist in Mitteleuropa und in Vietnam grundsätzlich gleich. Die Anforderungen die an eine Bürofläche gestellt werden, bestehen daher in Mitteleuropa sowie in Vietnam aus den Funktionen zwischen Konzentration und Kommunikation.

Wie aus der Tabelle hervorgeht, können jedoch die einzelnen Funktionen mit unterschiedlichen Raumkonzepten unterstützt werden. So gibt es einerseits in Mitteleuropa vermehrt Einzelbüros, welche in Vietnam nur für Führungskräfte genutzt werden. Andererseits stellt das Bürokonzept des Kombibüros in Mitteleuropa eine Lösung im Spannungsfeld zwischen Konzentration und Kommunikation dar. Ein für die vietnamesische Bevölkerung geeignetes Bürokonzept ist das Gruppenbüro welches mit einem Rekreationsbereich für informelle Kommunikation kombiniert werden kann. In Mitteleuropa werden zu den Besprechungsräumen, Teeküchen, Restaurants und Shoppingzonen als zusätzliche Kommunikationszonen für informelle Gespräche genutzt. Das vietnamesische Gegenstück dazu ist der ‚Marktplatz‘.

Zu den infrastrukturellen Diensten ist zu sagen, dass die Bürodienstleistungsunterstützung in Mitteleuropa meist elektronisch funktioniert, während es in Vietnam dafür so genannte ‚Bürodienstboten‘ gibt. Technische Betriebsführung, wie sie in Mitteleuropa gehandhabt wird, wird dagegen noch nicht ganzheitlich organisiert.

› **Eingangssituation**

Grundsätzlich muss der Zugang eines Bürogebäudes in Vietnam überwacht werden. Die Sicherheitszone neben den Aufzügen muss daher mit einer Videokameraüberwachung ausgestattet werden und der Zutritt wird durch einen Portier kontrolliert.



Zur Thematik des **Marktplatzes**. In Vietnam spielt sich allgemein das Leben auf der Straße und in den unzähligen Märkten ab. Es gibt viele Straßenhändler, welche im Lauf des Tages mit ihren Waren durch die Stadt ziehen. Interessant wäre es deshalb, diese Dienstleistungen auch für Büroorganisationen nutzbar zu machen, und einen Marktplatz für Händler in der facilitären Planung zu berücksichtigen. Der Marktplatz öffnet das Bürogebäude nach außen hin –



er funktioniert so als Schnittstelle für Bürodienstboten aller Art. Zusätzlich kann das Erdgeschoss als gewerbliche Zone genutzt und mit Räumlichkeiten für Schulung und Seminar ausgestattet werden. Ein Medienraum kann von den Unternehmen im Gebäude geteilt werden, indem man ihn für spezielle Präsentationen mietet.

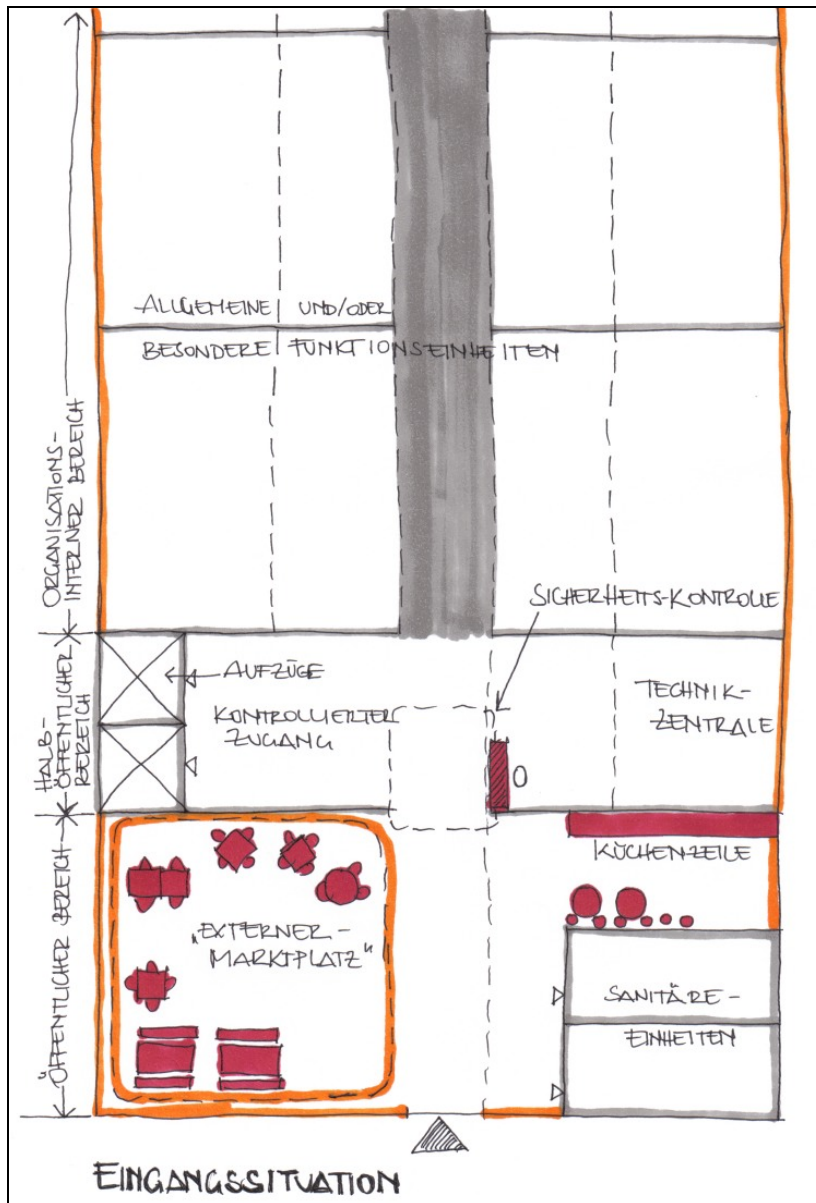


Abb. 11: ‚externer Marktplatz‘ für Straßenhändler und Büromitarbeiter
Konzept der Verfasserin

Mit dem Empfang im Bürogebäude sollte ein Treffpunkt entstehen, an dem die Mitarbeiter sich von den Straßenhändlern verköstigen lassen könnten. Für die Händler könnten im Empfangsbereich eine Küchenausstattung und sanitäre Anlagen bereitgestellt werden. Um jedoch den Sicherheitsaspekt dieser Lösung zu beachten, sollte es bei den Zugängen zu den Büroflächen Sicherheitskontrollen geben. In den ‚internen Marktplatz‘ gelangen so nur die Bürodienstleister, die das Unternehmen speziell mit Administrationsdiensten, wie zum Beispiel Kopien, beliefern und kontrolliert werden.

Das Regelgeschoss der Büroflächen für die internationalen Gesellschaften, soll nun mit den folgenden Abbildungen erklärt werden.

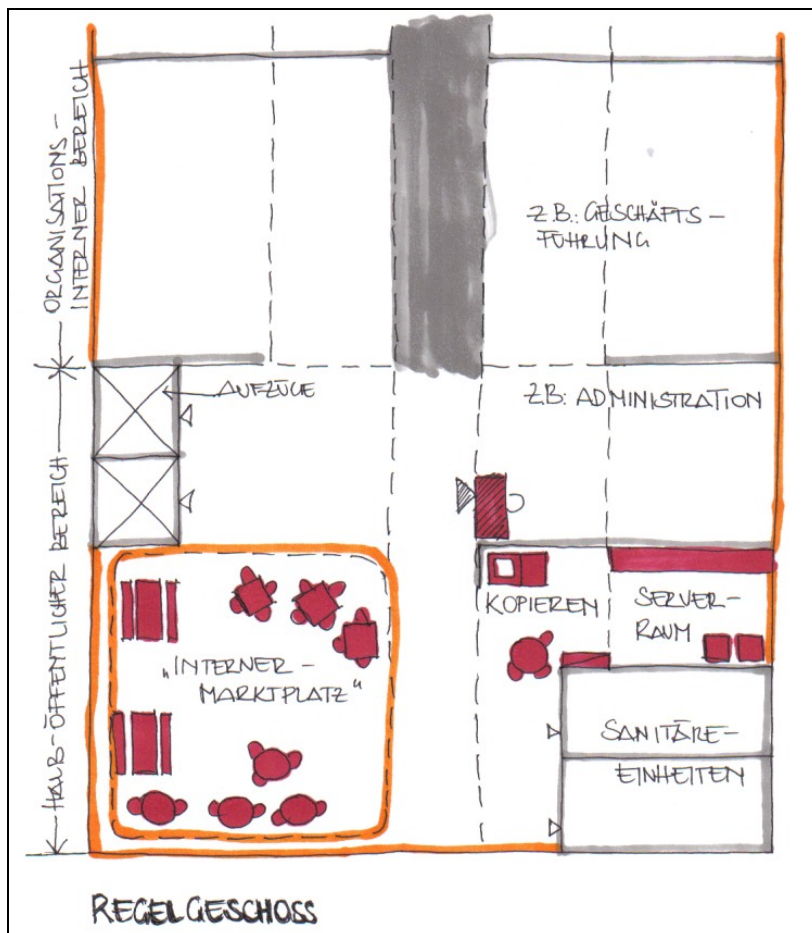


Abb. 12: ‚interner Marktplatz‘ für Bürodienstboten und Büromitarbeiter
Konzept der Verfasserin

Das so genannte ‚Office-Management‘ wird in Vietnam durch externe Dienstleister bereitgestellt und wie folgt organisiert: Die Lieferanten oder ‚Bürodienstboten‘ gelangen durch die Empfangshalle, oder den ‚externen Marktplatz‘ durch die Sicherheitskontrolle über die Aufzüge in die Bürofläche. So entsteht auch hier eine Art ‚interner Marktplatz‘, der die Schnittstelle der Organisation nach außen bildet. Der Empfang wird in unmittelbarer Nähe des Eingangs durch die Aufzüge dargestellt und kann mit der Administrationseinheit verbunden werden. Die Anordnung der Administrationseinheit neben der Geschäftsführung ist aufgrund der unterstützenden Aufgaben sinnvoll, aber nicht zwangsweise an dieser Stelle notwendig. Dieser zentrale Bürobereich kann nun mit den sanitären Anlagen und einem Serverraum ergänzt werden und bildet so den Versorgungskern der Büroimmobilie.

Das territoriale Konzept besteht grundsätzlich aus der Aneinanderreihung der kleinsten Form der Arbeitsorganisation – einer **Funktionseinheit**. Die allgemeine Bürofunktionseinheit bildet daher den Kern der Arbeitsumgebung. Nach *Eberl* kann man nach der Art der Büroarbeit die Leistungsfähigkeit in Produktivität und Kreativität einteilen und sollte die Arbeitsumgebung entsprechend in einen Konzentrations- und Entspannungsbereich strukturieren. Diese Bereiche für Entspannung können entlang des Ganges angeordnet werden und funktionieren so als eine Art ‚vietnamesisches Straßencafé‘. Wie schon aus den vorhergehenden Informationen klar wird, hat die kollektive Orientierung der vietnamesischen Bevölkerung starke Auswirkungen auf die Organisation von Büros. An den Arbeitsweisen der Vietnamesen kann beobachtet werden, dass Tätigkeiten und Problemlösungsprozesse verstärkt im Team durchgeführt werden. Die geeignete Büroform sollte grundsätzlich für jede Unternehmung individuell gewählt werden, allgemein ist die Gesellschaft in Vietnam jedoch prädestiniert für das Gruppenbüro.

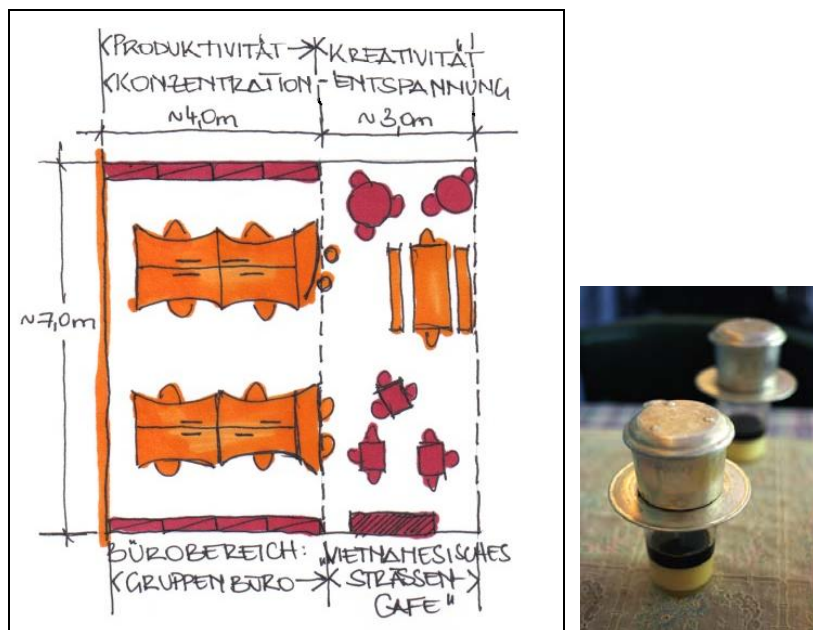


Abb. 13: allgemeine Funktionseinheit in einer vietnamesischen Büroorganisation
Konzept der Verfasserin

Der Aufbau einer Funktionseinheit besteht aus einem Gruppenraum für maximal 10 Personen, welcher jeweils mit dem so genannten ‚vietnamesischen Straßencafé‘ gekoppelt ist. Diese Anordnung der Arbeitsplätze in einem Element, ermöglicht ein Arbeiten im überschaubaren Team mit acht bis zehn Mitgliedern und unterstützt sowohl konzentrierte Tätigkeiten als auch Kommunikation. Die interne Kommunikation kann in den Cafés stattfinden oder aber an den verschiedenen Marktplätzen. So werden informelle Gespräche bestmöglich gefördert. Außerdem können die Kommunikationszonen zur Entspannung genutzt werden, die für die Vietnamesen typische Mittagsruhe kann damit unterstützt werden.

Die Funktionseinheit kann außerdem in verschiedenen Varianten ausgeführt werden, welche mit den folgenden Abbildungen dargestellt werden.

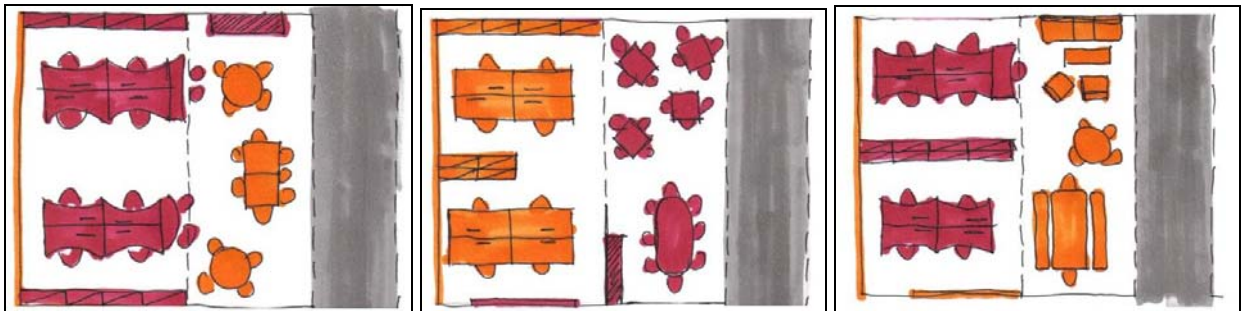


Abb. 14: allgemeine Funktionseinheit: Varianten
Konzept der Verfasserin

Die so genannten ‚besonderen‘ Funktionseinheiten wie Bereiche für Schulung und Kopieren werden im Kapitel 6.3.2 genauer dargelegt. Der genaue Aufbau der Einheiten variiert je nach Organisation und Aufgabe der Unternehmung. Dabei muss die jeweilige Kernfunktion berücksichtigt werden, um die Art der Aufgaben bestmöglich zu unterstützen. Man unterscheidet dabei Einzel- und Prozessarbeit sowie Teamarbeit, welche unterschiedliche Anforderungen und Raumkonfigurationen begründen.

Der Raster des Bürogebäudes ergibt sich aus der Zusammensetzung der Funktionseinheiten. Der gesamte Aufbau ergibt eine Gebäudetiefe von ca. 16m, welche mit den Anforderungen an das Rastermaß aus den Parkflächen im Untergeschoss übereinstimmen. Außerdem kann die Bürofläche bei dieser Gebäudetiefe natürlich belichtet und belüftet werden.



Die strenge Aneinanderreihung der Funktionseinheiten ergibt die Form der Erschließungsstruktur und eine Gebäudeform welche für die vietnamesische Bauweise typisch ist. Ursprünglich ergaben sich die rechteckigen Grundstücksflächen im kommunistischen Regime – mit Maximalbreiten von 4 bis 6m – durch die Anforderung einer Zugangs- und Verkaufsfläche an der Straße. Es ist üblich, dass jede Gebäudefront in Vietnam im Erdgeschoss gewerblich genutzt wird. Im Erdgeschoss kann außerdem die Funktionseinheit der „Haumeisterwerkstatt“ angeordnet werden, um eine gemeinsame Nutzung der Mieter zu ermöglichen.

> „Hausmeisterwerkstatt“

Für die gebäudetechnischen Aufgaben, wie zum Beispiel, Wartung der Klimaanlage und Notstromaggregate und Reparatur von Defekten, sollte eine kleine Hausmeisterwerkstatt eingerichtet werden. Diese kann in Form einer technischen Werkstätte, wie sie in Mitteleuropa vor 30 bis 40 Jahren üblich waren, aufgebaut werden. Die Räumlichkeiten dafür können auch nach dem Konzept des Funktionselementes geplant werden und einen Kommunikationsbereich beinhalten. Zusätzlich benötigt man hier ein Ersatzteillager – die Wartung der Anlagen kann so intern erfolgen, anstelle der Betreuung durch externe Dienstleister.



Abb. 15: besondere Funktionseinheit: „Hausmeisterwerkstatt“
Konzept der Verfasserin

Die Reinigung der Büroflächen erfolgt durch das Reinigungspersonal, welches mit der Hausmeisterwerkstatt koordiniert werden kann. Die Reinigungsutensilien können in der Werkstatt gelagert werden. Die infrastrukturelle Anbindung des vietnamesischen Bürogebäudes soll nun im nächsten Kapitel genauer beleuchtet werden.

6.3.2 Infrastrukturelle Anbindung und besondere Funktionen

» Das infrastrukturelle Konzept beschäftigt sich mit der Bereitstellung der Parkflächen und Überlegungen bezüglich Sicherheit und infrastrukturellen Diensten. Die so genannten ‚Facility Services‘, wurden bereits in Tabelle 11 für die unterschiedlichen Anforderungen in Mitteleuropa und Vietnam differenziert. Dabei kann grundsätzlich davon ausgegangen werden, dass in Mitteleuropa diese Dienstleistungen mit elektronischer Unterstützung durchgeführt werden. Im Gegensatz dazu, werden diese in Vietnam vom speziellen Dienstleister erbracht, wie dem Bürodienstboten und dem Werkstatt-Team. Der zentrale Ort an dem diese Services bereitgestellt werden, ist der ‚interne Marktplatz‘, innerhalb der Sicherheitszone des Unternehmens.

> **Parken**

Die Parksituation in Saigon ist allgemein ein Problem, daher muss eine überdachte Parkfläche mit Stellflächen vermehrt für Zweirad-Transportmittel, bereitgestellt werden. Der ‚Drop-Off‘-Bereich vor dem Bürogebäude muss in ausreichender Größe geplant werden, um den Zugang für die Nutzer mit Chauffeur zu



ermöglichen. Für die Sicherung der Parkflächen welche in Zukunft vermehrt gefordert werden könnten – wenn die unzähligen Mopeds gegen Autos getauscht werden – könnte eine Tiefgarage gebaut werden. Dafür ergeben sich in Saigon jedoch schwierige Konditionen, da in der Regenzeit eine erhöhte Hochwassergefährdung besteht. Diese Lösung ist daher teuer, die Rentabilität sollte zuvor genau geprüft werden.

» Die besonderen Funktionseinheiten werden wie folgt aufgebaut – die Bürofläche für eine Organisation wird mit diesen speziellen Einheiten ergänzt.

> **Schulungseinheit**

Vietnamesische Mitarbeiter besuchen privat oft Abendschulen und Universitäten, um ihr Englisch und ihre Computerkenntnisse auszubauen. Daher wäre es sinnvoll, wenn eine internationale Gesellschaft verstärkt Mitarbeiter-Schulungsveranstaltungen organisieren würde und die dafür geeigneten Räume in das Konzept integriert werden. Ein Schulungs- und Seminarbereich kann in unmittelbarer Nähe des Einganges platziert werden, um eine Fremdvermietung möglich zu machen. Die Bereitstellung solcher Räumlichkeiten ist sehr wichtig, da die Mitarbeiter einerseits ständig geschult werden sollten, andererseits können diese Räume als alternative Besprechungsräume mit Kunden genutzt werden.

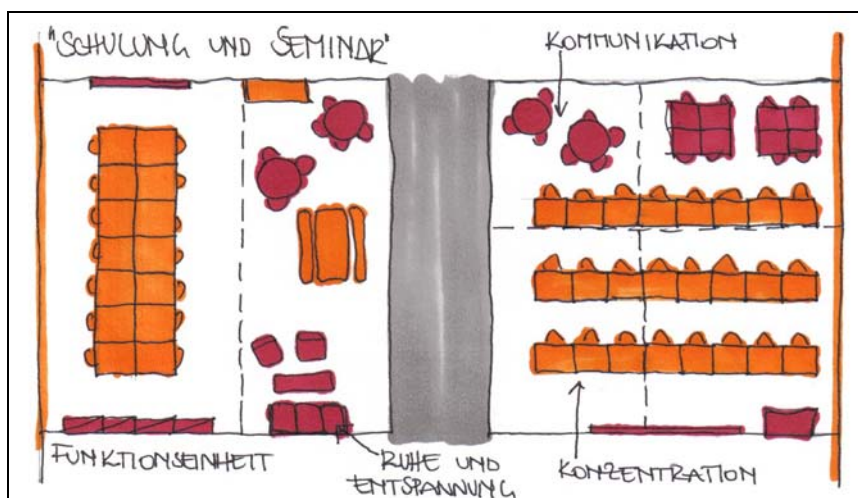


Abb. 16: besondere Funktionseinheit: Schulung und Seminar
Konzept der Verfasserin

› **Kopiereinheit und Serverraum**

Ein gemeinsam genutzter Bürobereich kann mit Druckern und einem Kopierer ausgestattet werden. Bei größeren Aufträgen werden diese Bürodienste jedoch nach außen gegeben, da es billiger ist, ein Dokument ‚drucken zu lassen‘.

Der Serverraum könnte neben der Kopiereinheit angeordnet werden, so wird durch eine Reparatur durch die ‚Hausmeisterwerkstatt‘ der Büobetrieb nicht gestört. Bei einer zentralen Einrichtung für die Server im Erdgeschoss des Gebäudes könnte dieser Raum als Archiv genutzt werden.

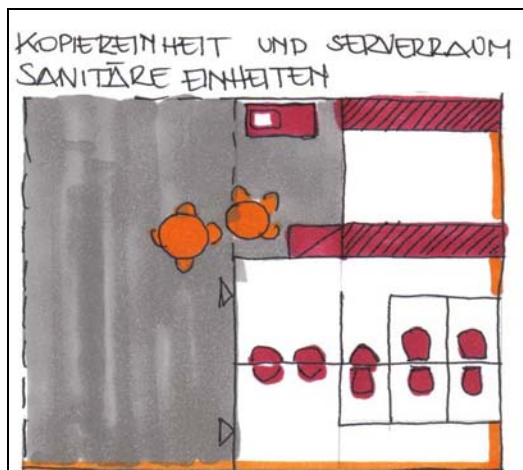


Abb. 17: besondere Funktionseinheiten: Kopieren, Serverraum und sanitäre Einheiten
Konzept der Verfasserin

› **Sanitäre Einheiten**

Diese sind grundsätzlich gleich zu gestalten, jedoch ist an diesem Punkt zu bemerken, dass behindertengerechte Sanitäreinrichtungen in Vietnam derzeit noch nicht ausgeführt werden. Ein behindertengerechter Zugang des Bürogebäudes ist allgemein nur bei Gebäuden höherer Qualität (‚Grade A‘) üblich, jedoch noch nicht die Regel.

› **Ergonomische Ausstattung**

Da die arbeitsfähige Bevölkerung in Vietnam wesentlich jünger ist als in Mitteleuropa, sind die ergonomischen Anforderungen an die Büroausstattung geringer. Der Arbeitsplatz an sich sollte jedoch nach ergonomischen Überlegungen gestaltet werden und



grundsätzliche Regeln des Feng Shui beachten. Die Bürofläche sollte dem Anspruch an Tageslicht und Luftqualität gerecht werden und Bildschirmarbeitsplätze unterstützen. Vorschriften, welche eine solche Gestaltung fordern, gibt es in Vietnam allerdings noch nicht.

› **Lokal gefertigte Büroausstattung**

Die unterschiedlichen Einkommensstrukturen machen es möglich, dass importierte Büromöbel, welche den ergonomischen Anforderungen in Mitteleuropa entsprechen, teurer sind als maßgeschneiderte Möblierung. So werden die gewünschten Anforderungen an den Tischler weitergegeben, welcher die Möbel nach Maß erstellt. Der Planung der Arbeitsflächen kommt hier eine wichtige Rolle zu, was zu Vorteilen in der speziellen Gestaltung führen kann.



› **Sozialleistungen**

Da die vietnamesische Bevölkerung im Durchschnitt arm ist, müssen im Unternehmen verstärkt Sozialleistungen angeboten werden. Ein Sanitätsraum mit Erste Hilfe Einrichtungen muss für den Notfall bereitgestellt werden, zusätzlich könnten Verträge mit Ärzten abgeschlossen werden, welche im Notfall für ärztliche Betreuung sorgen könnten. Diese Räumlichkeiten können ebenfalls im Erdgeschoss der Immobilie angeordnet werden und ermöglichen so eine schnelle Versorgung durch die zentrale Lage.

Mit der folgenden Tabelle soll nun dieses Bürokonzept mit den büroorganisationsrelevanten Einflüssen, welche im Kapitel 6.1 aufgestellt wurden, in Verbindung gebracht werden. Die Auswirkungen auf die funktionalen Einheiten im Büro werden damit einer Bewertung unterzogen. Mithilfe dieser Tabelle wird außerdem versucht, die Stärke der dargelegten Einflüsse zu definieren.

6.4 Gesellschaftsspezifischer Einfluss auf das entwickelte Büroraumkonzept

» Mit der folgenden Zuordnung der kulturspezifischen Ausprägungen soll der Nachweis erbracht werden, welche Auswirkung die Charakteristiken auf die Funktionseinheiten haben.

Vietnamesische funktionale Büroeinheiten und die Unterstützung kulturspezifischer Ausprägung	Kulturspezifische Ausprägungen												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Unternehmen als Familie													
ausgeprägter Teamgeist													
durchschnittlich wenig Berufserfahrung													
geringe Anforderungen an die ergonomische Ausstattung der Büroräume													
höhere Fluktuation der Mitarbeiter													
Sozialdumping und atypische Beschäftigung													
Hohe Bedeutung von Sozialeinrichtungen in Unternehmen													
Niedriger Rationalisierungs- und Amortisierungsbedarf der Büroarbeitsprozesse													
Facettenreiche Lieferantenstrukturen													
Zurückgehende Hoheitsverwaltungsmentalität													
Wachsender Bedarf an Büroarbeitsplätzen durch wachsende Konsumgüterindustrie													
Organisationsformen sind mit Vietnamesen umsetzbar													
Unternehmenskultur muss auf vietnamesischen Werten beruhen													
Raum- und Funktionskonzept													
"interner Marktplatz"													
"externer Marktplatz"													
Bürobereich vietnamesisches Straßencafé													
Gruppenbüro													
Einzelbüro für Chefs													
Besondere Funktionseinheiten													
Schulungs- und Seminareinheit													
Kopiereinheit													
"Hausmeisterwerkstatt"													
Sanitäre Einheiten													

Tab. 13: Auswirkung der gesellschaftsspezifischen Einflüsse auf funktionale Einheiten (eigene Darstellung)

Legende	
	starker Einfluss
	schwacher Einfluss
	kein Einfluss

Durch die Bewertung der funktionalen Büroeinheiten, soll vor allem die Ausprägung der kulturellen Einflüsse sichtbar gemacht werden. Diese bildet nun den Zusammenhang zwischen dem Konzept und den darin integrierten Einflüssen der vietnamesischen Gesellschaft.

Beim Raum- und Funktionskonzept sind vor allem die Eigenschaften der Bevölkerung, welche auf die kollektivistische Orientierung hinweisen, von entscheidender Bedeutung. Die Wichtigkeit des Marktplatzes wird durch die Kriterien bezüglich Unternehmenskultur und Bürodienstleistungs-Strukturen unterstrichen. Die besonderen Funktionseinheiten, mit der Organisation der Facility Services, werden eher von den verschiedenen Kostenstrukturen im Land sowie den Einkommensunterschieden geprägt.

7 Schlussfolgerung

» Menschen, die in Vietnam aufgewachsen und von der vietnamesischen Kultur geprägt sind, werden sich in den, entsprechend globaler Trends konzipierter Büros, als Fremde fühlen und nicht so leistungsfähig sein. Damit werden sie von Führungskräften, die in Europa oder in den USA aufgewachsen sind, als Mitarbeiter zweiter Klasse gesehen.

Die Befragung der General Manager von internationalen Gesellschaften in Ho Chi Minh Stadt durch die *Verfasserin* bestätigt diesen Ansatz für die neu entstandenen Büros, die nach westlichen Planungskriterien erstellt wurden.

Organisation ist Kultur. Die Kultur als kollektive Programmierung menschlicher Normen und Wertvorstellungen, durchdringt die Gesellschaft, die Büroorganisationen und prägt die in dieser Kultur aufgewachsenen Individuen nachhaltig. Die *Verfasserin* vertritt die Meinung der Kulturalisten – eine Organisation **ist** eine Kultur. Demnach kann die Organisationskultur nur sehr beschränkt beeinflusst werden. (Die gegensätzliche Position dazu, jene der Universalisten, vertritt allgemein den Standpunkt, dass eine Organisation eine Kultur **hat**, man diese also maßgeblich steuern kann.)

Die fünf Dimensionen nationaler Kulturunterschiede, sind bei der mitteleuropäischen und vietnamesischen Kultur fast völlig konträr ausgebildet. Lediglich im Bereich Maskulinität und Feminität gibt es eine kleine Überlappung. Dies sollte internationale Unternehmen veranlassen, ihre Bürostrukturen in Vietnam kulturspezifisch zu konzipieren.

Büroraumgestaltung ist auch Organisationsgestaltung. D.h., 'structure follows culture'. Demnach muss die jeweilige Kultur der Organisation und des Standortes, beim Aufbau der Struktur, oder des Umfeldes der Büroraumgestaltung, beachtet werden.

Das von der *Verfasserin* entwickelte, kulturspezifische, facilitäre Planungskonzept für vietnamesische Bürogebäude, trägt den Anforderungen der vietnamesischen Kultur Rechnung und sollte die Leistungsfähigkeit vietnamesischer Organisationen entscheidend verbessern.

Im Sinne der Kulturtheorie ist es klar, dass das vorgeschlagene vietnamesische Bürokonzept, trotz eines halbjährigen Aufenthaltes in Vietnam, aus mitteleuropäischer Perspektive der *Verfasserin* gesehen, entwickelt und (im Sinne der mitteleuropäischen kulturellen Dimension der großen Unsicherheitsvermeidung) gründlich und genau überlegt wurde.

Literaturverzeichnis

BÜCHER

- Arnold, T., Hascher, R., Jeska, S., Klauck, B.** (2002). *ENTWURFSATLAS BÜROBAU*. Basel: Birkhäuserverlag für Architektur, Herausgeber: Hascher, R., Jeska, S., Klauck, B.
- Becker, F.; Steele, F.** (1995). *Workplace by Design. Mapping the High- Performance Work-scape*. San Francisco: Jossey- Bass Publishers
- Behrends, T.** (2001). *Organisationskultur und Innovativität – Kulturtheoretische Analyse des Zusammenhangs zwischen sozialer Handlungsgrammatik und innovativem Organisationsverhalten*. München und Mering: Rainer Hampp Verlag, Schriftenreihe- Empirische Personal- und Organisationsforschung: Band 16, Herausgeber: Wolfgang Weber, Albert Martin, Werner Nienhüser
- zitiert: **Schein, E.H.** (1995). *Unternehmenskultur – Ein Handbuch für Führungskräfte*. Frankfurt am Main/New York
- Chan, A.; Tria Kerkvliet, B. J.; Unger, J.** (1999). *TRANSFORMING ASIAN SOCIALISM China and Vietnam Compared*. New York: Rowman & Littlefield Publishers, Inc.
- Bericht: *Chinese and Vietnamese Youth in the 1990s*. Marr, D. und Rosen, S.
- Bericht: *Vietnamese and Chinese Labour Regimes: On the Road to Divergence*. Chan, A. und Nørlund, I.
- Desai, J.** (2001). *VIETNAM THROUGH THE LENS OF GENDER: FIVE YEARS LATER Results from the second Vietnam Living Standards Survey*. Vietnam: A report prepared for the Food and Agriculture Organization of the United Nations, Regional Office for Asia and the Pacific
- Duden.** (2001). *Deutsches Universalwörterbuch, 4. neu bearbeitete und erweiterte Auflage*. Mannheim: Duden-Verlag, Bibliographisches Institut und F. A. Brockhaus AG

Eberl, D. (2005). *Weiche Faktoren von Büroimmobilien für eine effektive Nutzbarkeit*. Kufstein: Diplomarbeit Studiengang FM 01

Floegl, H. (2003). *Gebäude und Büros – die erweiterte Benutzeroberfläche*. Krems: Präsentation am 02.09.2003 an der Donauuniversität

Haldi, C. (1997). *Soziokulturelle Einflüsse im internationalen Management - ausgewählte organisatorische und personalwirtschaftliche Aspekte*. Bern: Lizenzarbeit eingereicht bei der Rechts- und Wirtschaftswissenschaftlichen Universität Bern

zitiert: **Grochla, E.** (1982). *Grundlagen der organisatorischen Gestaltung*. Stuttgart 1982

Hofstede, G. (1993). Die Bedeutung von Kultur und ihren Dimensionen.

In: Globalisierung der Wirtschaft – Einwirkungen auf die BWL. hrsg. v. Matthias Haller u. a., Bern/Stuttgart/Wien 1993, S. 127-148

Keller, E. (1981). *Die kulturvergleichende Managementforschung*. Bern/Stuttgart 1981

Macharzina, K. (1992). *Internationalisierung und Organisation*. In: zfo, 61. Jg. 1992, Nr. 1, S. 4-11

Meffert, H. (1989). Globalisierungsstrategien und ihre Umsetzung im internationalen Wettbewerb. In: DBW, 49. Jg. 1989, Nr. 4, S. 445-464

Pieper, R. (1993). *Die methodischen Schwierigkeiten der international vergleichenden Managementforschung und ein Vorschlag zur [sic] ihrer Überwindung*.

In: Globalisierung der Wirtschaft – Einwirkungen auf die BWL, hrsg. v. Matthias Haller u. a., Bern/Stuttgart/Wien 1993, S. 333-348

Schreyögg, G. (1991). *Die internationale Unternehmung im Spannungsfeld von Landeskultur und Unternehmenskultur*. In: Euro – strategisches Personalmanagement, hrsg. v. Rainer Marr, Band 1, München/Mering 1991, S. 17-42

Steiner, M. (1995), *Internationalisierung mittelständischer Unternehmungen – Das Kulturmanagement aus Sicht der Stammhauses*. Hallstadt 1995

Trompenaars, F. (1993). *Handbuch globales managen*. Düsseldorf u.a. 1993

Hofstede, G. (2001a). *Culture's Consequences – Comparing Values, Behaviours, Institutions and Organizations across Nations, second Edition*. Kalifornien: Sage Publications, Inc.

Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations – Software of the mind*. G: Mc GRAW-HILL Book Company

Hofstede, G. (2001b). *Lokales Denken, globales Handeln – Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management 2. Auflage*. München: Deutscher Taschenbuch Verlag GmbH. u. Co.KG

HO CHI MINH CITY - OFFICE MARKET UPDATE. (2004). HCMC Chesterton / PETTY VIETNAM Ltd. (International Property Consultants)

Fan, S.; Huong, P. L.; Long, T. Q. (2004). *GOVERNMENT SPENDING AND POVERTY REDUCTION IN VIETNAM*. Vietnam: Project report prepared for the World Bank

Kern, P.; Bauer, W.; Hube, G. (2002). *Innovationsoffensive OFFICE 2 - Abschlussbericht Forschungsphase 4 - Schwerpunktthema: Soft Success Factors von Immobilien*. Stuttgart: Fraunhofer-Institut für Arbeitswissenschaft und Organisation

Knirsch, J. (2002). *BÜRORÄUME, BÜROHÄUSER: gelingt der Wandel zum Lebensraum Büro?* Leinfelden – Echterdingen: Alexander Koch GmbH

Macku, K. (September 1998). *BÜRORAUMGESTALTUNG & ORGANISATIONSKULTUR: ZUR AUFLÖSUNG DES SPANNUNGSFELDES ZWISCHEN INDIVIDUALITÄT & KOLLEKTIVITÄT*. Wien: Diplomarbeit Wirtschaftsuniversität

Mohr, M.; Kuhnle-Schadn, A. (2001). *Einflussfaktoren auf die Büroarbeitswelt- FM in der Organisatorischen Vorplanung. Ein Projekt in Zusammenarbeit mit der FHS Kufstein Tirol*. Innsbruck: Studia Universitätsbuchhandlung und -verlag, Herausgeber: FHS Kufstein Tirol Bildungs GmbH, Projektbetreuer: Dipl. Ing. Martin, Dr. Alexandra Kuhnle- Schadn

Mosbech, K. (2004). *WORKSPACE: organizational goals & physical environments*. Dänemark: Litotyrk Svendborg, First Edition ISBN 87 – 989 366 – 1 – 1

Quáng, M. L. (2004). *ABRISS VIETNAMIS*. Vietnam: Thế Giới Verlag

Schneider, R.; Gentz, M. (1997). *INTELLIGENT OFFICE – Zukunftsichere Bürogebäude durch ganzheitliche Nutzungskonzepte*. Köln: Rudolf Müller

Thao, P. Q.; Tu, N. H.; Nguyen, N. X. (2003). *The Handbook of Human Resource Management Policies and Practices in Asia- Pacific Economies - Volume 2*. Großbritannien: Edward Elgar Publishing Limited, Herausgeber: Michael Zanko, Matt Ngui (Department of Management, University of Wollongong, Australia)

THE URBAN TRANSITION IN VIETNAM. (2002). Japan: United Nations Centre for Human Settlements, UNCHS

Vahs, D. (2003). *ORGANISATION Einführung in die Organisationstheorie und –praxis. 4. Auflage - Praxisnahes Wirtschaftsstudium*. Stuttgart: Schäffer- Poeschel Verlag, Herausgeber: Bernd P. Pietschmann, Dietmar Vahs

VIETNAM DEVELOPMENT REPORT 2000 – ATTACKING POVERTY. (1999) Government-Donor- NGO Working Group, Vietnam: Joint Report of the Government- Donor- NGO Working Group

Zhu, Y. (2003). Culture and Management in Vietnam. *Culture and Management in Asia*. London: Routledge Curzon, Herausgeber: Malcolm Warner

Zinser, S. (2004). *Quick_office – Neue Arbeitswelten*. iafoB – Institut für Arbeitsforschung und Organisationsberatung. Wien, 11.02.2004

ZEITSCHRIFTEN

CBRE. (2004, 3. Quartal). Titel des Artikels. *ASIA PACIFIC OFFICE MARKET REVIEW – Asia Pacific Office Rents & Occupancy Costs*. Ho Chi Minh City: CBRE – CB Richard Ellis, Global Research & Consulting

INTERNETRECHERCHEN

Basic Facts about Vietnam. *UNDP United Nations Development Programme*. am 02.02.2005, aktualisiert: März 2004, auf <http://www.undp.org.vn/undp/fact/base.htm>

Ho Chi Minh City Overview. *DPI Ho Chi Minh City Government.* am: 31. Jänner 2005, auf <http://www.dpi.hochiminhcity.gov.vn/invest/html/abo1.html>

Hunscha, S.; Souris, N. *Interkulturelle Kommunikation.* am 17.05.2005, aktualisiert: 17.05.2002, auf http://nijntje.fargonauten.de/Interkultur/teill_2_06.html

INNOVATIONSOFFENSIVE OFFICE 21 Abschlussbericht Forschungsphase 4, Schwerpunktthema: Soft Success Factors von Immobilien. *OFFICE 21 Zukunft der Arbeit, Fraunhofer-Institut für Arbeitswissenschaft und Organisation Stuttgart (März 2002),* am 01.11.2004, auf http://www.office21.de/service/abschlussbericht_soft_success_factors_mit_glossar.doc

Länderbericht Vietnam. *CIA – THE WORLD FACTBOOK.* gefunden am: 02. November 2004, aktualisiert am: 02. November 2004, auf www.cia.gov/cia/publications/factbook/geos/vm.html

The World Indicators database. *THE WORLD BANK GROUP.* am 02.02.2005, aktualisiert: August 2004, auf <http://devdata.worldbank.org/external/CPProfile.asp?SelectedCountry=VNM&CNAME=Vietnam&PTYPE=CP>

Saigon Tower – Fact Sheet; Saigon Tower - 1st Floor Plan. *SAIGON TOWER.* am 15.12.2004, auf www.saigontower.com

Interkulturelles Management – Glossar. am 21.02.2005, auf <http://www.ibim.de/ikult/glossar.htm>

zitiert: *Hofstede:* Lokales Denken, globales Handeln

Prof. Flechsig, Fachgebiet Interkulturelle Didaktik, göttingen, www.gwdg.de/~kflechs

Vonier, H. *35-tausend Jahre Matriarchat.* am 06.05.2005, auf www.matriarchat.net/grundlagen/matriarchat.html

Anhang

Inhaltsverzeichnis

1	Kulturspezifische Informationen	2
1.1	Glossar – Interkulturelles Management	2
1.2	Abbildungen und Tabellen	7
1.2.1	Die Stabilisierung von kulturellen Mustern	7
1.2.2	Kulturelle Unterschiede auf nationaler, beruflicher und der Organisationsebene	7
1.2.3	Kulturelles Schachtelmodell	8
1.2.4	Organisationskultur: Privatheit und Interaktion	8
2	Länderspezifische Informationen	9
2.1	Wirtschaftliche Entwicklung.....	9
2.1.1	Infrastruktur.....	9
2.1.2	Wirtschaftswachstum	9
2.1.3	Bruttoinlandsprodukt.....	10
3	Projekte Büroraumgestaltung in HCMC.....	11
3.1	J. Walter Thompson	11
3.2	Maersk Sealand	13
3.3	Foster’s Vietnam	15
4	Befragung.....	17

1 Kulturspezifische Informationen

1.1 Glossar – Interkulturelles Management

Nachfolgend wird ein Glossar mit Begriffen aus dem internationalen Management dargelegt¹:

Anpassung, kulturelle: pragmatische Reaktion der Orientierung eines Individuums an den Erwartungen einer fremden Umwelt und Kultur. Im Kontext einer interkulturellen Pädagogik ist damit eine Verhaltensweise bezeichnet, die einem möglichen Konflikt in einer interkulturellen Überschneidungssituation durch Übernahme fremder Kulturmuster zuvorkommt. Zweifelhaft ist, ob sich im Prozess der A. interkulturelles Lernen vollzieht oder ob letztlich nur äußerlich die fremden kulturellen Regeln befolgt werden, ohne die Persönlichkeit des Angepassten tiefer zu berühren.

Anthropologie: Die Wissenschaft vom Menschen in seiner physischen, sozialen und kulturellen Verschiedenheit. In diesem Buch wird der Begriff immer in der Bedeutung der sozialen oder kulturellen Anthropologie gebraucht, und darunter versteht man die umfassende Forschung über menschliche Gesellschaftsformen, insbesondere - aber nicht ausschließlich - die traditionellen oder schriftlosen Gesellschaften.

Dimensionen-Modell: Eine Anzahl von Dimensionen, die miteinander kombiniert werden, um ein Phänomen zu beschreiben. (bei *Hofstede*)

Eigengruppe ("ingroup"): Gruppe, der eine Person angehört oder anzugehören glaubt.

Feminität: Das Gegenteil von Maskulinität; zusammen bilden beide Begriffe eine der Dimensionen nationaler Kulturen. Feminität repräsentiert eine Gesellschaft, in der sich die gesellschaftlichen Geschlechterrollen überschneiden: sowohl Männer wie Frauen gelten als bescheiden, sensibel und um Lebensqualität bemüht.

Fremdgruppe ("outgroup"): Gruppe, zu der eine Person nicht gehört oder nicht zugehören glaubt.

Gesicht: In einer kollektivistischen Gesellschaft versteht man darunter eine Eigenschaft, die jemandem zuerkannt wird, der die wesentlichen Erfordernisse erfüllt, die mit seiner gesellschaftlichen Stellung verbunden sind.

Gestalt: Ein integriertes Ganzes, das als solches erforscht werden sollte und seine Bedeutung verliert, wenn es unterteilt wird.

Helden: Personen, lebende oder tote, tatsächliche oder imaginäre, denen Charaktereigenschaften zugeschrieben werden, die in einer Kultur sehr hoch angesehen sind und die somit als Vorbilder für Verhalten gelten.

Individualismus: Das Gegenteil von Kollektivismus; zusammen bilden sie eine Dimension nationaler Kulturen. Individualismus repräsentiert eine Gesellschaftsform, in der die sozialen Bindungen zwischen

¹ Interkulturelles Management – Glossar, <http://www.ibim.de/ikult/glossar.htm>

Individuen nicht sehr fest sind. Von jedem wird erwartet, dass er sich nur um sich selbst oder seine eigene, unmittelbare Familie kümmert.

interkulturell: Der Begriff bezeichnet Austauschprozesse zwischen Kulturen, genauer gesagt: zwischen Personen oder Gruppen mit unterschiedlichem Kulturhintergrund.

interkulturelle Interferenz: bezeichnet die Prozesse der voreiligen und fälschlichen Übertragung eigener Kulturmuster auf die jeweils fremde Kultur. Aufgrund eines 'Ähnlichkeitsfehlschlusses' wird die fremde Kultur nach den Regeln der eigenen Kultur interpretiert.

interkulturelle Irritation: eine Unstimmigkeit in der Kommunikation zwischen Angehörigen verschiedener Kulturen, bei der die Ursache zunächst noch unklar ist. Die Irritation zeigt sich häufig in der verbalen (z. B. durch eine fehlende "Passung" im Antwortverhalten), der paraverbalen (z. B. durch Brüche im Gesprächsfluss) oder der nonverbalen (z. B. durch Anstarren) Dimension.

interkulturelle Kompetenz: ist eine um die kulturelle Komponente erweiterte Form von sozialer Kompetenz. i.K. ist Kommunikations- und Handlungsfähigkeit in kulturellen Überschneidungssituationen, also die Fähigkeit, mit Angehörigen einer anderen Kultur zur wechselseitigen Zufriedenheit unabhängig, kultursensibel und wirkungsvoll interagieren zu können.

interkulturelle Sensibilität: ist die Fähigkeit, kulturelle Differenzen genau, hinreichend komplex und nicht wertend wahrzunehmen.

interkulturelles Lernen: Interkulturelles Lernen ist eine Form des sozialen Lernens, das durch die Erfahrung kultureller Unterschiede und in der Form kultureller Vergleiche sowohl zu einer genaueren Analyse und Relativierung der eigenen Normen und Sozialsysteme, als auch zum Abbau kultureller (nationaler) Vorurteile führt.

Kognition, kognitiv: in der pädagogischen Psychologie: die Wahrnehmung und Erkenntnis betreffend. Im weitesten Sinne die menschliche Fähigkeit, Zustände, Ereignisse und Prozesse mittels abstrakter Begriffe und Konzepte zu deuten und zu verarbeiten. Das Eigenschaftswort kognitiv bezieht sich (in Abgrenzung zu affektiv und psychomotorisch) auf Prozesse des Wahrnehmens, Denkens und intellektuellen Problemlösens.

Kollektivismus: Das Gegenteil von Individualismus: zusammen bilden sie eine Dimension nationaler Kulturen. Kollektivismus repräsentiert eine Gesellschaft, in der die Menschen von Geburt an in Wir-Gruppen leben, d. h. in Gruppen mit einem starken Zusammenhörigkeitsgefühl, die ihnen das ganze Leben lang Schutz für ihre außer Frage stehende Loyalität gewähren.

Kommunikation, nonverbale: Nonverbale Kommunikation meint alle nicht-sprachlichen Formen des zwischenmenschlichen Austausches. So werden etwa über die Gestik, Mimik oder Körperhaltung laufend Botschaften übermittelt, die die Sprache in je kulturspezifischer Eigenheit ersetzen, ergänzen, modulieren und regulieren können.

Kommunikation: Austausch von Mitteilungen zwischen zwei oder mehr Interaktionspartnern, der durch intentionale und bewusste Verwendung eines gegenseitig verständlichen Symbolsystems gekennzeichnet ist.

Konfuzianische Dynamik: Eine Dimension nationaler Kultur, auf die man im Zusammenhang mit einer Untersuchung gestoßen ist, die man bei Studenten unter Verwendung der *Chinese Value Study* (Chinesische Wertestudie) durchgeführt hat. In diesem Buch wurde sie umbenannt in Langfristige gegenüber Kurzfristiger Orientierung. (bei *Hofstede*)

Kultur, innere und äußere, offene und verdeckte Für interkulturelle Lernprozesse ist es von besonderer Bedeutung, dass Kultur als Gesamtheit der Lebensäußerungen einer Gruppe nicht nur unmittelbar beobachtbare Dinge und Verhaltensweisen umfasst, sondern auch dieser Gruppe gemeinsame Konzepte, Einstellungen, Werthaltungen oder Weltbilder, die sich häufig gar nicht oder nur sehr indirekt äußern. Zum Arrangement interkultureller Lernprozesse gehören daher Methoden, die solche nicht offen zutage liegenden 'Landkarten der Bedeutung' kommunizierbar machen.

Die kollektive mentale Programmierung, die die Mitglieder der einen Gruppe oder Kategorie von Menschen von einer anderen unterscheidet. Diese Bedeutung entspricht dem in der Anthropologie verwendeten Begriff von "Kultur" und findet u.a. bei Hofstede durchgehend Anwendung.

Im Kontext interkulturellen Lernens hat sich ein weites Verständnis von "Kultur" durchgesetzt. Danach ist Kultur ein für eine größere Gruppe von Menschen gültiges Sinnsystem oder - aus anderer Perspektive betrachtet - die Gesamtheit der miteinander geteilten verhaltensbestimmenden Bedeutungen. Wissenssoziologisch könnte man eine Kultur auch als das einem Kollektiv gemeinsame 'Wissen' kennzeichnen, d.h. als die im Bewusstsein seiner Mitglieder verankerten Erwartungen hinsichtlich üblicher Verhaltensweisen, Werthaltungen, sozialer Deutungsmuster und Weltbilder. Solche Erwartungen werden im Verkehr der Gesellschaftsmitglieder untereinander als selbstverständlich vorausgesetzt. Abgegrenzt werden Kulturen häufig nach der Idee von "Nationalkulturen" und durch bestimmte Merkmale wie Sprache, Religion, Volkszugehörigkeit etc. Solche Abgrenzungen werden der Inhomogenität und der Wandelbarkeit realer Kulturen allerdings nur bedingt gerecht. Der Kulturbegriff bezieht sich nicht nur auf Gesamtgesellschaften, sondern auch auf deren Teil-, Sub- und Gegenkulturen.

Kulturbewusstheit: beinhaltet, sich der kulturellen Dimension des eigenen Verhaltens und des Verhaltens anderer in einer Situation gewahr zu sein. Man unterscheidet (a) Bewusstheit der eigenen kulturellen Prägungen (*own-culture-awareness*), (b) Bewusstheit fremdkultureller Prägungen (*other-culture-awareness*) und (c) Bewusstheit der interkulturellen Effekte (*cross-cultural-awareness*).

Kulturdimensionen: *Hofstedes* Konzept der K. ist das Ergebnis seiner in 50 Ländern durchgeführten Untersuchung zu kulturspezifischen Unterschieden in den Arbeitseinstellungen. Identifiziert wurden zunächst vier Dimensionen, in denen sich die wichtigsten Unterschiede verorten lassen: Machtdistanz, Unsicherheitstoleranz, Maskulinität/Feminität und Individualismus/Kollektivismus. In einer späteren Untersuchung wurde eine fünfte Dimension benannt, die die Weite des Planungshorizontes in einer Kultur zu erfassen sucht.

Kulturstandards: Kulturstandards sind kulturspezifisch beschreibbare rollen- und situationspezifische Verhaltenserwartungen, welchen (kulturspezifische) Normen zugrunde liegen, deren Nichterfüllung zur Störung der Interaktion und ggf. Sanktion des Interaktionspartners führen.

Kurzfristige Orientierung: Das Gegenteil von Langfristiger Orientierung; zusammen bilden die beiden Begriffe eine Dimension nationaler Kulturen, die ursprünglich als "Konfuzianische Dynamik" bezeichnet wurde. Kurzfristige Orientierung steht für das Hegen von Werten, die auf die Vergangenheit und Gegenwart bezogen sind, insbesondere Respekt für Traditionen, Wahrung des "Gesichts" und Erfüllung sozialer Pflichten.

Langfristige Orientierung: Das Gegenteil der Kurzfristigen Orientierung; zusammen bilden die beiden Begriffe eine Dimension nationaler Kulturen, die ursprünglich als "Konfuzianische Dynamik" bezeichnet wurde. Langfristige Orientierung steht für das Hegen von Tugenden, die auf künftigen Erfolg hin ausgerichtet sind, insbesondere Sparsamkeit und Beharrlichkeit.

Machtdistanz: Der Grad, bis zu dem die weniger mächtigen Mitglieder von Institutionen und Organisationen in einem Land die ungleiche Verteilung der Macht erwarten und akzeptieren. Eine der Dimensionen nationaler Kultur (gering bis groß).

Maskulinität: Das Gegenteil von Feminität; zusammen bilden die beiden Begriffe eine der Dimensionen nationaler Kulturen. Maskulinität steht für eine Gesellschaft, in der die sozialen Geschlechterrollen klar festgelegt sind: Männer sollen durchsetzungsfähig und hart sein und sich auf materiellen Erfolg konzentrieren; Frauen sollen bescheiden und zärtlich sein und sich mit der Lebensqualität beschäftigen.

Motivation: Eine angenommene Kraft, die innerhalb eines Individuums wirkt und ihn oder sie dazu bewegt, eine Handlungsweise einer anderen vorzuziehen.

multikulturell: sind Situationen, an denen Menschen unterschiedlicher kultureller Herkunft beteiligt sind.

Nationale Kultur: Die kollektive Programmierung des Geistes, die durch das Aufwachsen in einem bestimmten Land erworben wird.

Nationaler Charakter: Ein früher verwendeter Begriff, der das bezeichnet, was in diesem Buch "nationale Kultur" genannt wird. Ein Nachteil des Begriffs "Charakter" besteht darin, dass er die individuellen Aspekte auf Kosten des sozialen Systems hervorhebt.

Normen: die Erwartbarkeit bestimmter Verhaltensweisen im alltäglichen Umgang unter den Angehörigen einer Kultur.

Organisationskultur: Die kollektive Programmierung des Geistes, die die Mitglieder einer Organisation von einer anderen unterscheidet.

Rituale: Kollektive Tätigkeiten, die für das Erreichen des gewünschten Ergebnisses praktisch überflüssig sind, in einer Kultur aber als gesellschaftlich wesentlich angesehen werden: sie werden daher um ihrer selbst willen ausgeübt.

Rolle: Eine Menge von Verhaltenserwartungen, die an den Inhaber einer bestimmten Position in der Gesellschaft gerichtet werden.

Sozialisation "Der Vorgang, in dem ein Mensch lernt, dass und wie er zur Gesellschaft gehört." Das Erwerben der zu einer Kultur gehörenden Werte und Praktiken durch Teilnahme an dieser Kultur.

Symbole: Worte, Bilder, Gesten oder Objekte, die eine bestimmte Bedeutung haben, die nur von denjenigen erkannt wird, die der gleichen Kultur angehören. Symbole oder Zeichen dienen der Verständigung. Ein Zeichen konstituiert sich dadurch, dass innerhalb einer Benutzergemeinschaft willkürlich einem Bedeutungsträger eine Bedeutung zugeordnet wird.

Training, interkulturelles: Ein erfahrungs- und handlungsorientiertes, methodisch abwechslungsreiches Lernarrangement, das über eine Integration verschiedener Lernebenen intensive Lernprozesse auslösen kann und dabei insbesondere kulturellen Perspektivwechsel fördert.

Universalismus: Eine Denkweise, die in individualistischen Gesellschaften vorherrscht, in denen die Normen für das Verhalten einem Menschen gegenüber für alle Menschen gleich sind.

Unsicherheitsvermeidung: Der Grad, bis zu dem sich die Angehörigen einer Kultur durch ungewisse oder unbekanntere Situationen bedroht fühlen. Eine der Dimensionen nationaler Kulturen (schwach bis stark).

Unternehmenskultur: Unter einer Unternehmenskultur wird die Grundgesamtheit gemeinsamer Werte, Normen und Einstellungen verstanden, welche die Entscheidungen, die Handlungen und das Verhalten der Organisationsmitglieder prägen. Die gemeinsamen Werte, Normen und Einstellungen stellen dabei die unternehmenskulturellen Basiselemente dar. Diese werden durch organisationale Handlungsweisen, Symbole und symbolische Handlungen verkörpert und konkretisiert.

Werte: Allgemeine Tendenzen, bestimmte Umstände anderen vorzuziehen. Gegenstände, Situationen, Verhalten werden bewertet nach gut – böse, gut – schlecht.

Wir-Gruppe (*Ingroup*): Eine Gruppe, in der das Zusammengehörigkeitsgefühl stark ausgeprägt ist, die den Mitgliedern Schutz für deren Loyalität gewährt und ihnen ein Identitätsgefühl vermittelt.

1.2 Abbildungen und Tabellen

1.2.1 Die Stabilisierung von kulturellen Mustern

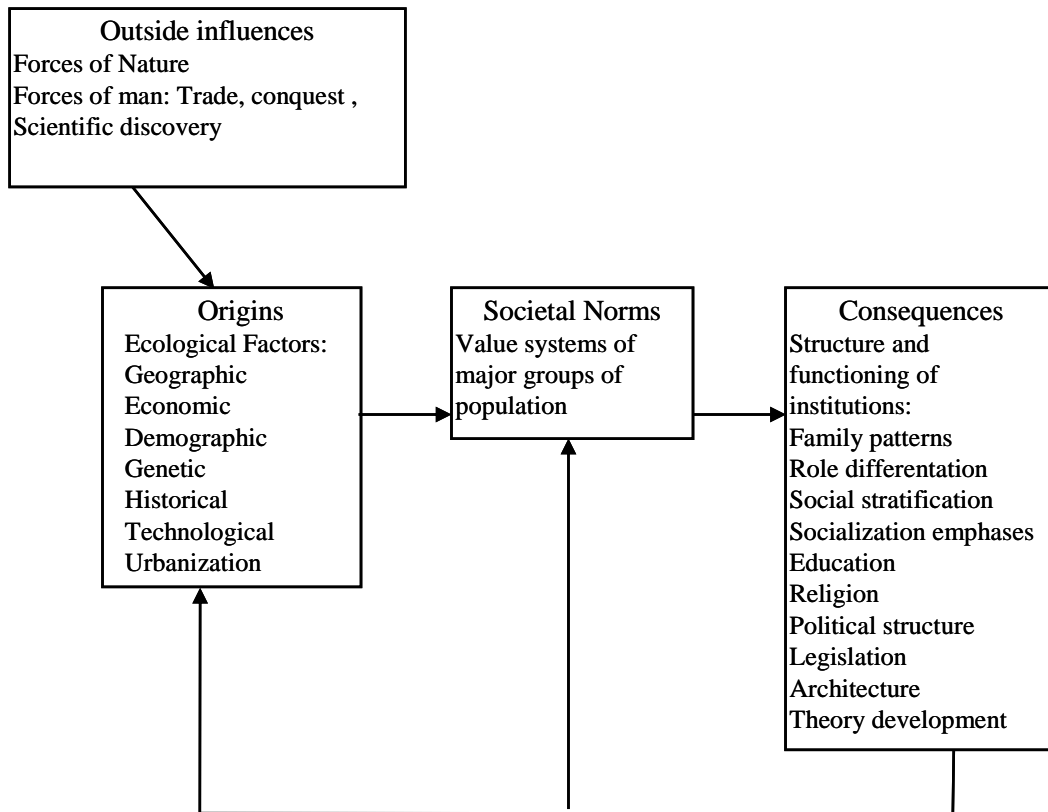


Abb. 1: Die Stabilisierung von kulturellen Mustern
(Quelle: Pointner, M. nach Hofstede, G. (2001a), S. 12)

1.2.2 Kulturelle Unterschiede auf nationaler, beruflicher und der Organisationsebene

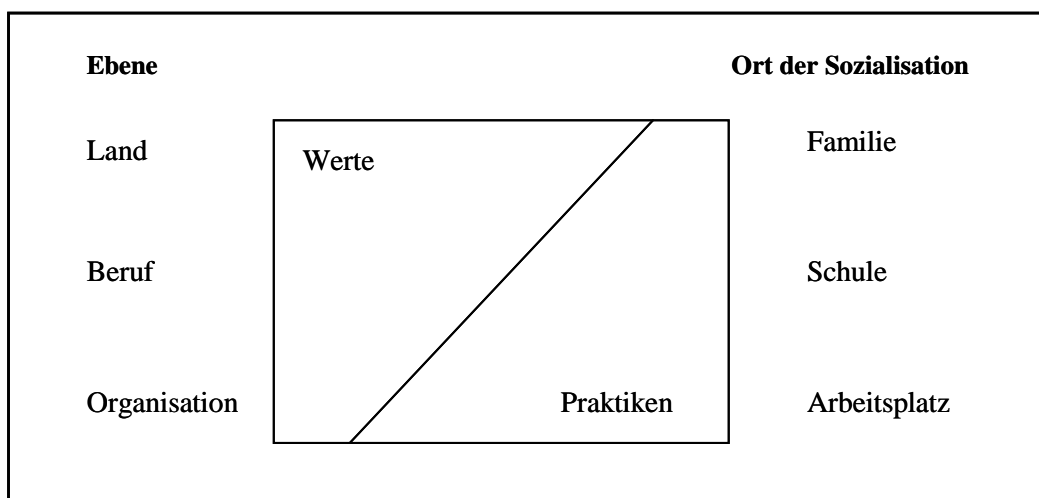
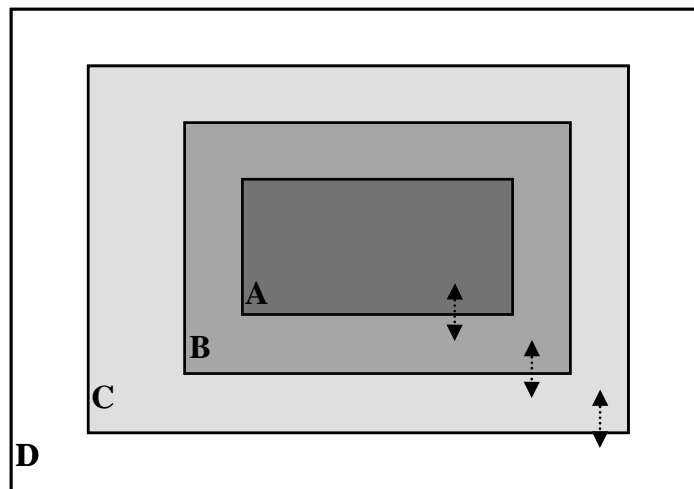
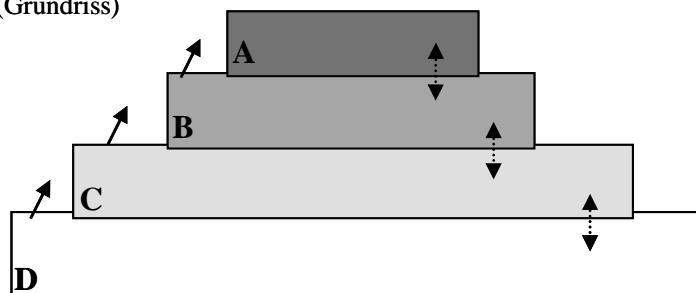


Abb. 2: Kulturelle Unterschiede auf nationaler, beruflicher und der Organisationsebene
(Quelle: Pointner, M. nach Hofstede, G. (2001a), S. 394)

1.2.3 Kulturelles Schachtelmodell



(Grundriss)



(Aufriss)

A = Privatkultur

B = Unternehmenskultur (Mikroebene)

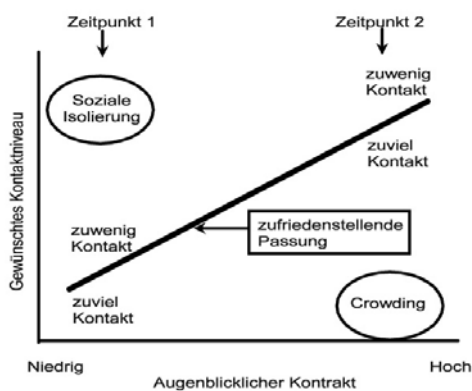
C = Branchenkultur

D = Nationalkultur (Makroebene)

Abb. 3: Kulturelles Schachtelmodell

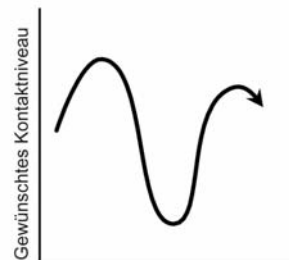
(Quelle: Pointner, M. nach Haldi, C. (1997), S. 74)

1.2.4 Organisationskultur: Privatheit und Interaktion



A: Privatheit ist ein Optimierungsprozess

Das gewünschte Kontaktniveau mit anderen kann über die Zeit variieren, sodass entweder das Gefühl sozialer Isolierung oder von Crowding dominiert. Ziel ist es, die richtige Passung zwischen gewünschtem und tatsächlichen Privatheitsniveau zu finden



A: Privatheit ist ein dialektischer Prozess

Das gewünschte Kontaktniveau mit anderen kann über die Zeit variieren

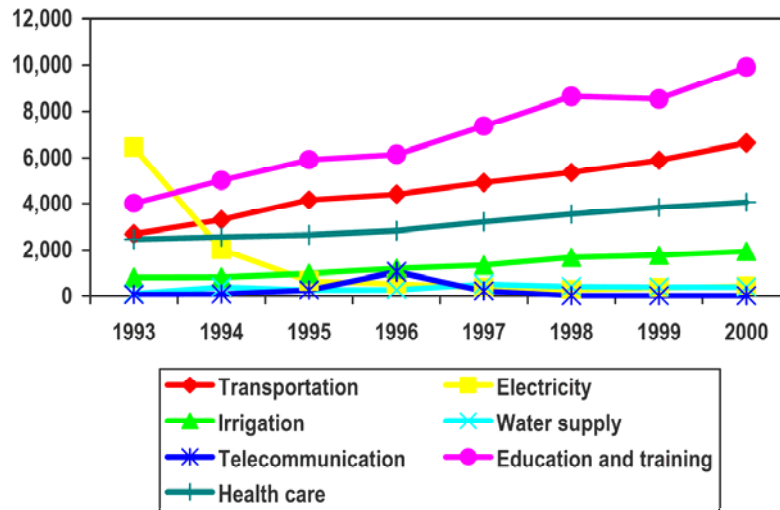
Abb. 4: Modell der Privatheit und Interaktion

(Quelle: Altman in Kern, P.; Bauer, W.; Hube, G. (2002), S. 39)

2 Länderspezifische Informationen

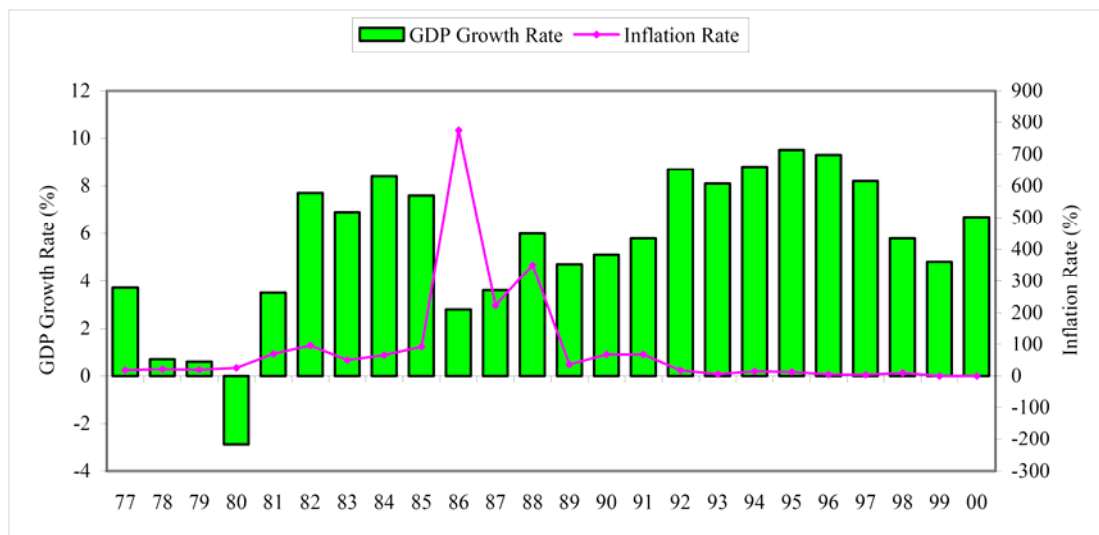
2.1 Wirtschaftliche Entwicklung

2.1.1 Infrastruktur



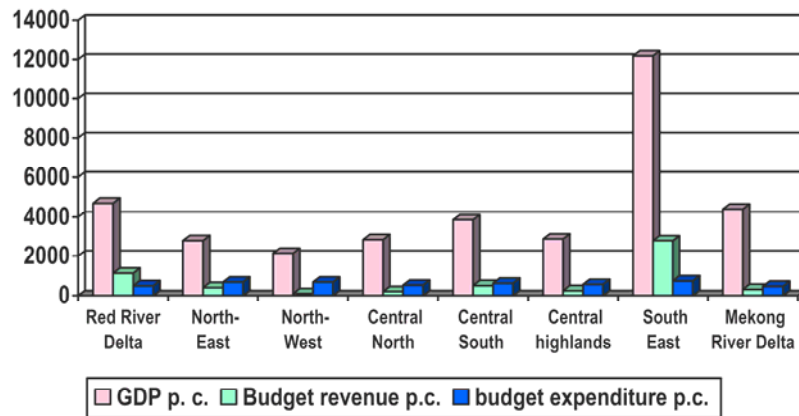
Tab. 1: Government Spending on Infrastructure and Basic Services, 1994 prices, (billion VND)
(Quelle: Fan, S.; Huong, P.L.; Long, T.Q. (2004), S. 37)

2.1.2 Wirtschaftswachstum



Tab. 2: Vietnam's Economic Growth and Inflation, 1976-2000
(Quelle: Fan, S.; Huong, P.L.; Long, T.Q. (2004), S. 36)

2.1.3 Bruttoinlandsprodukt



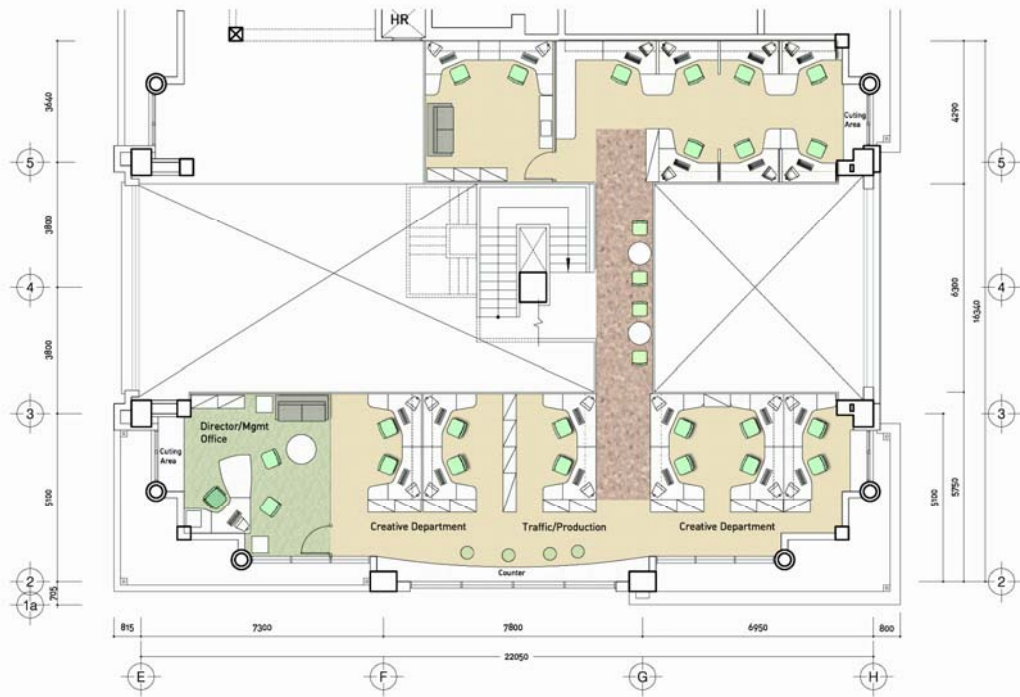
Tab. 3: Per Capita GDP, Budget Revenue and Budget Expenditure by Region (Thousand VND), 2000
(Quelle: Fan, S.; Huong, P.L.; Long, T.Q. (2004), S. 38)

3 Projekte Büroraumgestaltung in HCMC

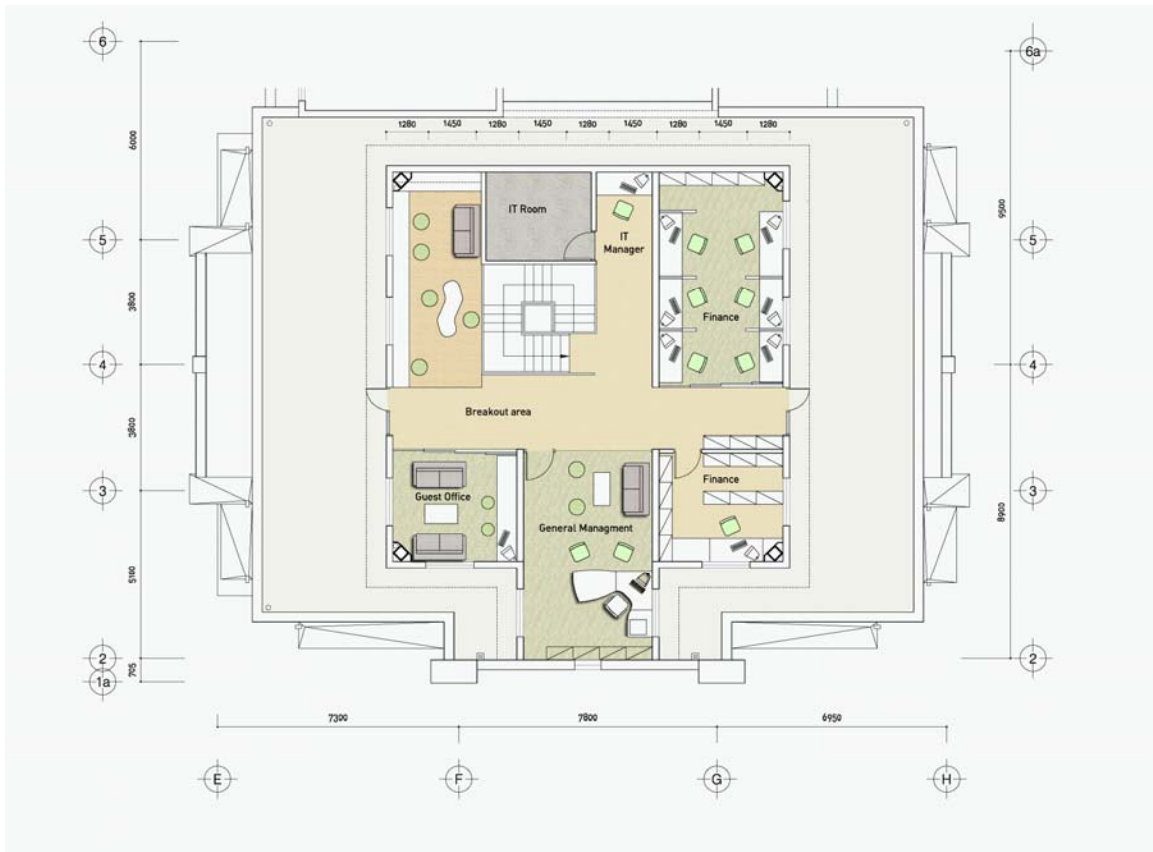
3.1 J. Walter Thompson



16. Obergeschoss



16.1 Mezzanin



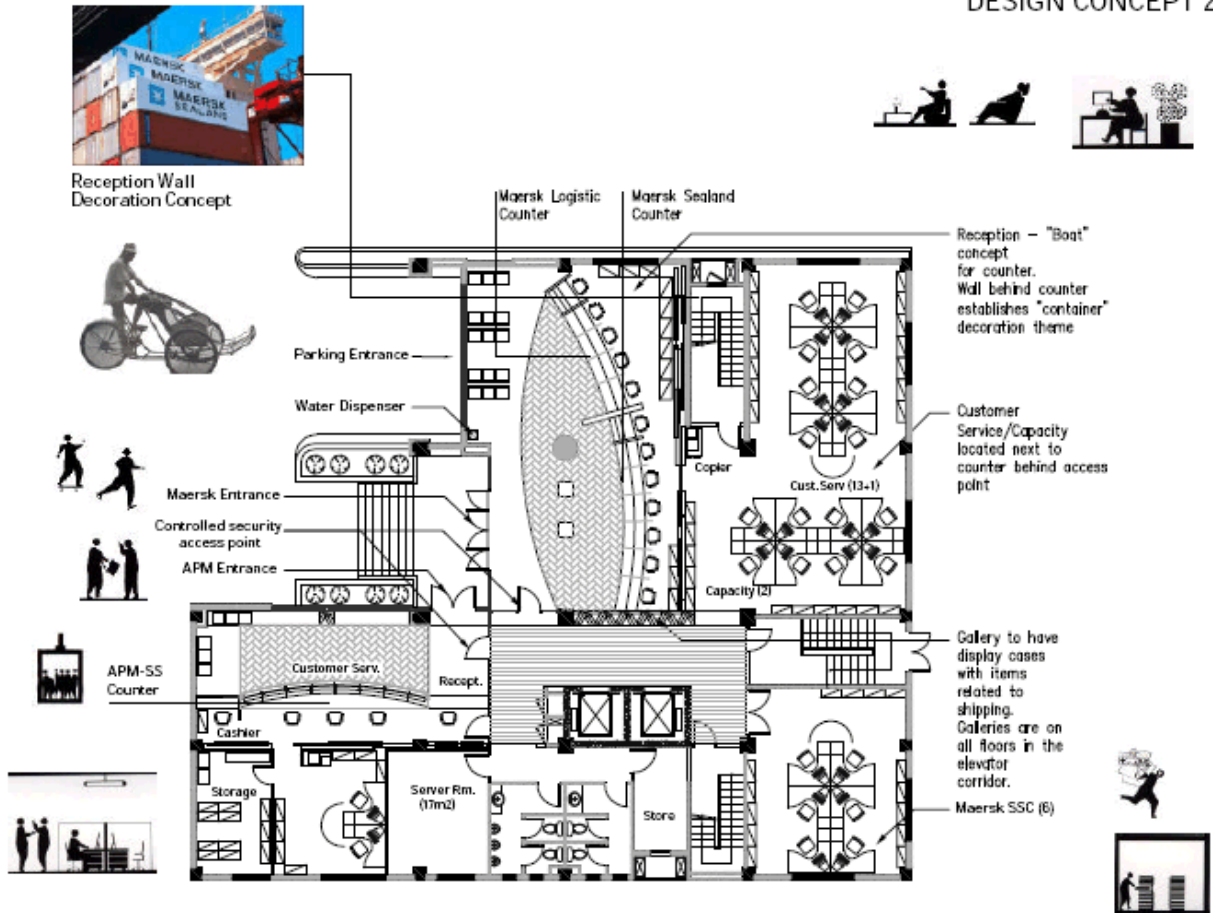
16.2 Dachgeschoss

3.2 Maersk Sealand

Büroraumkonzept

Maersk Sealand Office Relocation
o2 architecture

DESIGN CONCEPT 2



Ground floor plan

Erdgeschoss



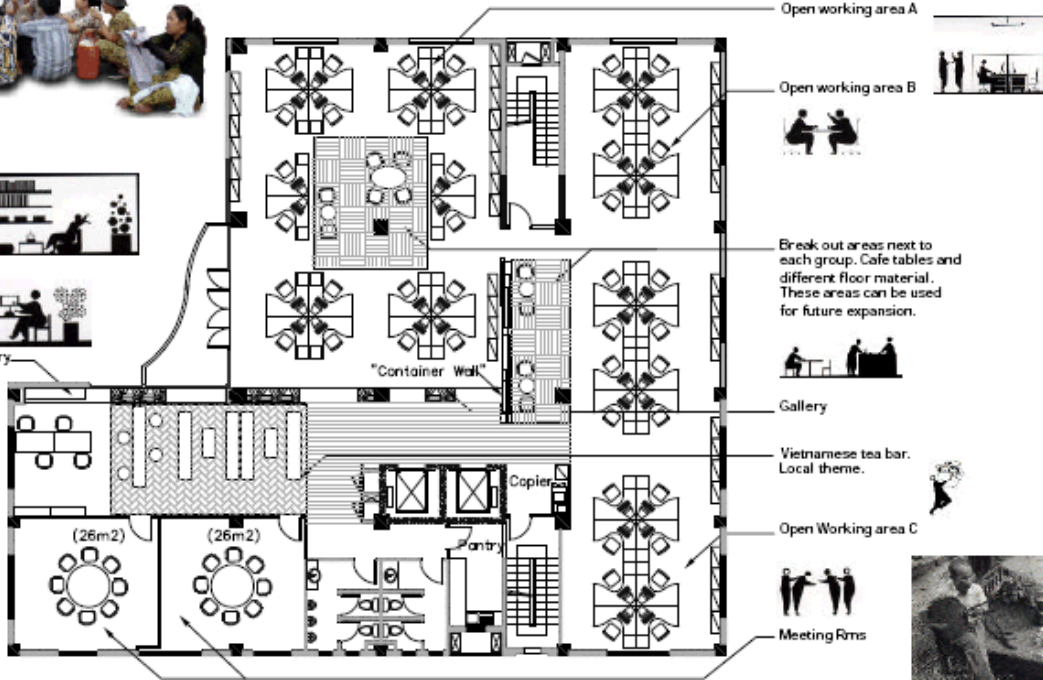
Break out Areas



Pantry area w/desk station



Library

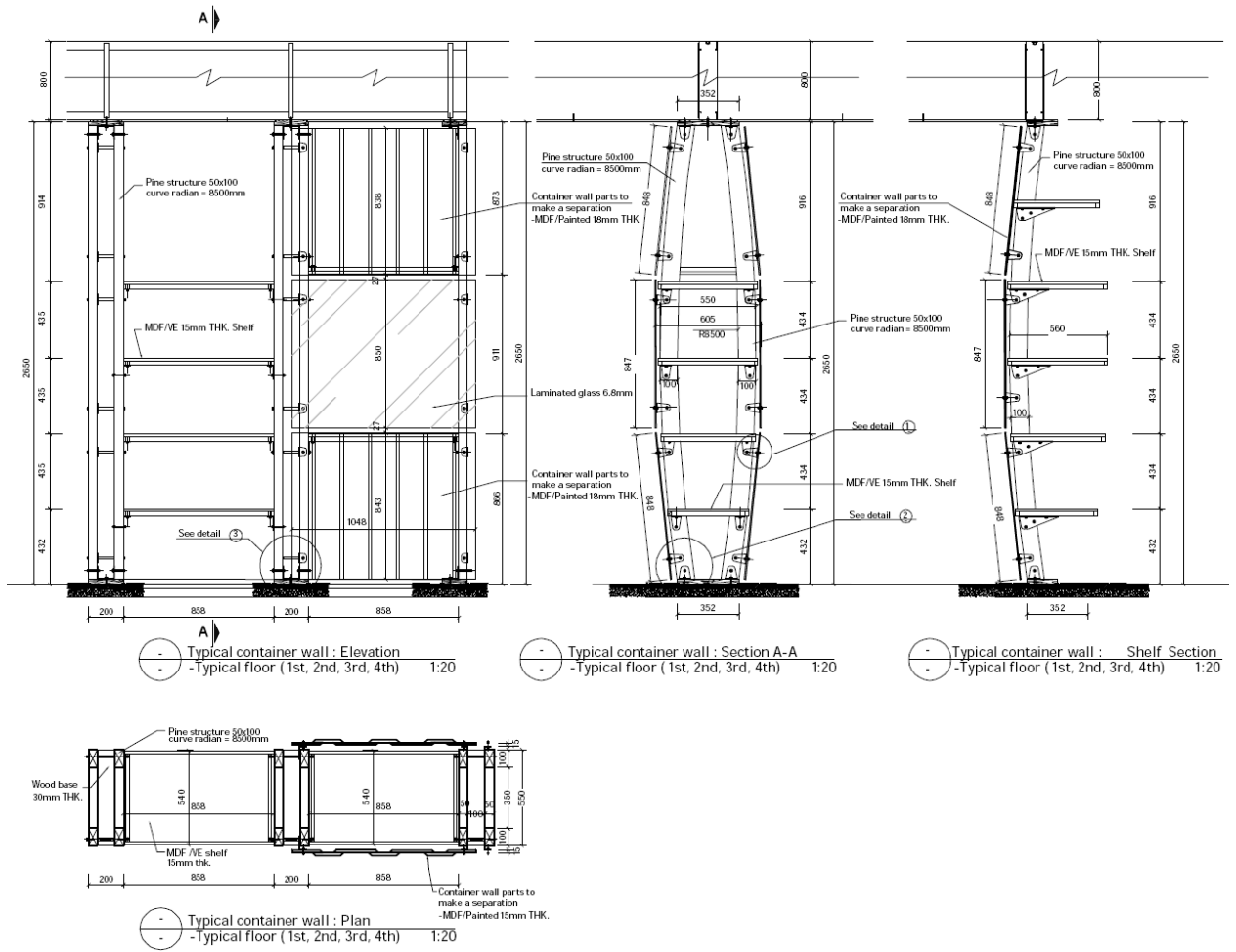


Typical floor plan



Vietnamese tea bar

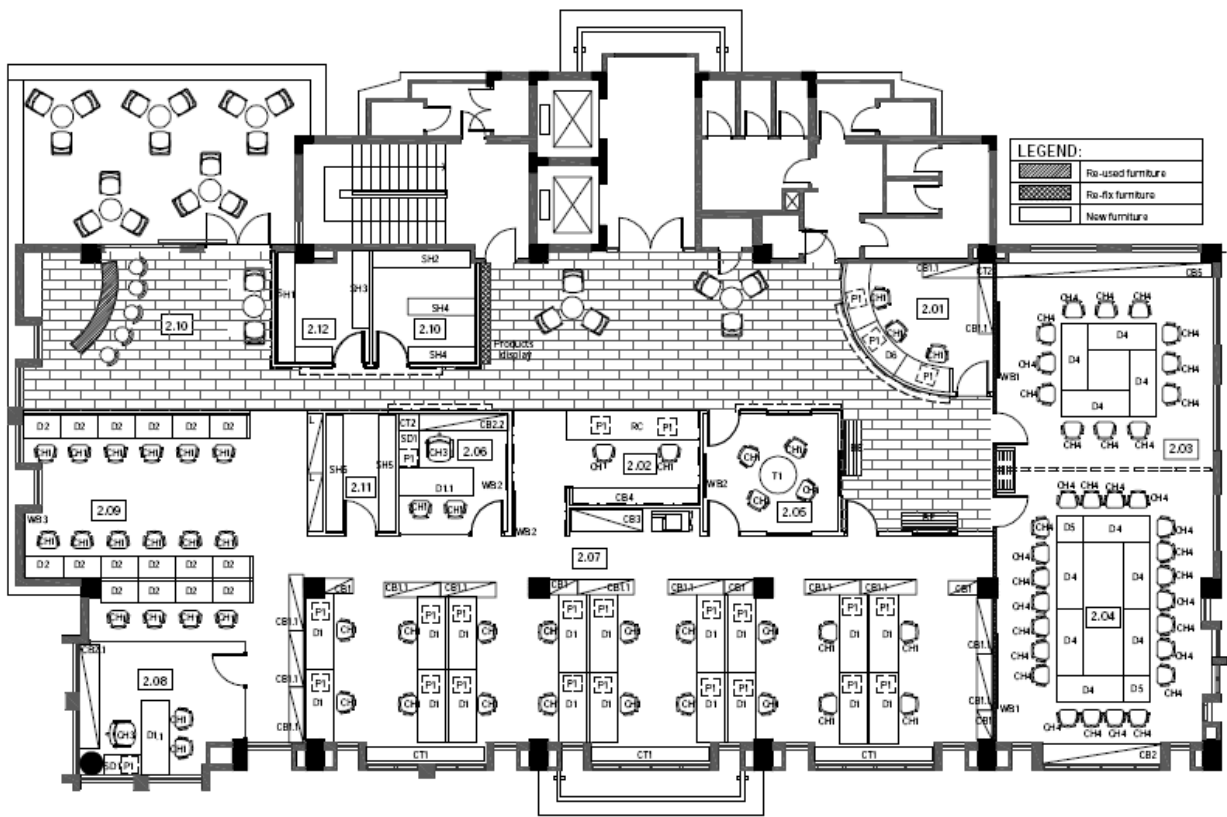
Regelgeschoss



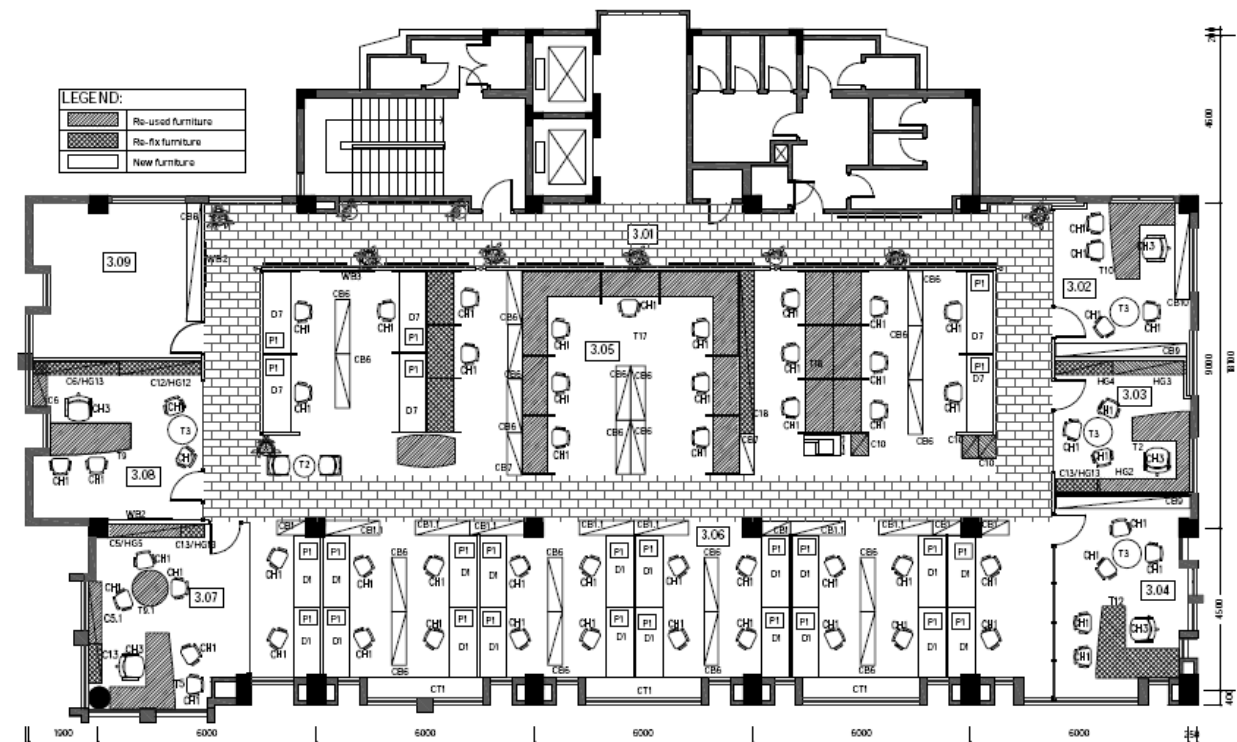
Detail Zwischenwand: Container wall

3.3 Foster's Vietnam





1. Obergeschoss



2. Obergeschoss

4 Befragung

GENERAL MANAGER SURVEY

vom 08.12.2004

Raymond Shu Kwok Cheng

The Hong Kong Chiap Hua Group
Bauträgergesellschaft – Parkland
(hauptsächlich in Asien tätig)

» **OFFICE MARKET IN HCMC:**

mehr und mehr internationale Gesellschaften – viele größere Unternehmen sind hier gewachsen, ziehen in ein eigenes Bürogebäude – vermehrt Versicherungen und größere Unternehmen wie Unilever - eher weniger neue Unternehmen am Markt.

» **DEFINITION OF A HIGH QUALITY OFFICE BUILDING IN HCMC:**

Das Unternehmen verwendet die internationalen – BOMA guidelines (*Building Owner and Management Association*)

» **OFFICE BUILDING – SAIGON OFFICE TOWER** (18.000 m² Nettogrundfläche)

Eines der 'Grade A' Buildings in Saigon, höherer Standard der Büroflächen

,Owner Designed' – also entspricht es den Anforderungen des Unternehmens

> **Evaluate the way from the street to your workstation (what is good/could be improved)**

Das Gebäude wurde um ½ Geschoss aus der Erde herausgehoben, der Haupteingang befindet sich auf höherer Ebene, um ihn vom Verkehr der Hauptstrasse zu trennen. Der Eingangsbereich ist zwar behindertengerecht ausgeführt, aber das ist für viele Bürogebäude in HCMC nicht Standard.

> **Evaluate the building in general (ergonomic aspects, lighting, a/c, usability)**

Höchstes Qualitätslevel der Büroflächen in der Stadt, es gibt nicht viele dieser Gebäude.

> **Breaks/ coffee/ lunch – how are the facilities**

Die Kantine befindet sich im Erdgeschoss.

> **Storage – personal filing/spinds**

> **Service facilities**

Wird hier nicht gefordert, es ist in der Gesellschaft nicht üblich – zB. Kindergarten oder sonstige Services zur Verfügung zu stellen.

» **PEOPLE**

> **USER – Description of user attitudes**

Es fehlen Arbeitskräfte im Mittelmanagement, schwer Personen zu rekrutieren die auch Erfahrung mitbringen können, doch die Ausbildung ist allgemein sehr gut.

> **ORGANISATION**

Gewünscht werden eher geschlossene Büros, offene Büroflächen werden eher schwieriger angenommen, auch Manager bevorzugen private Büros – obwohl das Büro eine offene Form hat, die Organisation der Sitzordnung ist nach Abteilungen arrangiert.

> **COMMUNICATION - Relation to staff, special characteristics, behaviour**

Es können keine besonderen Eigenschaften festgestellt werden, Verhalten wie im Business international.

What does the management intend to communicate with the special design of the office, CI...?

Ein spezielles Design nach Unternehmenskultur wird am Markt noch nicht gefordert – wichtiger sind für die Unternehmen Anforderungen wie Parkmöglichkeiten, *Usability* und Effizienz.

GENERAL MANAGER SURVEY

vom 09.12.2004

Simon Antony Barstow

Sales and Marketing Manager

Hanoi

Foster's Vietnam Limited

» **OFFICE MARKET IN HCMC:**

Erstes ausländisches/internationales Unternehmen welches nach *Saigon-South* gezogen ist - die Arbeitsplätze hier sind größer und die Umgebung ist ruhiger und nicht so weit vom Stadtzentrum entfernt. Doch die Leute mögen Veränderungen nicht,

daher gab es zuerst Widerstand, doch jetzt sind alle ganz zufrieden.

Leute wollen für internationale Gesellschaften arbeiten weil sie sich höhere Löhne erwarten, Aus- und Weiterbildung / Unterstützung und zusätzliche *Incentives*.

Moderne lokale Unternehmen bereits auf gleichem Level wie internationale Gesellschaften hier, diese Unternehmen haben sich schon sehr gut entwickelt.

Häufig haben Büroflächen eine offene Form.

» **OFFICE BUILDING – BROADWAY PARK**

Ganz neues Gebäude inmitten eines modernen zukünftigen *Business Districts*, viele größere Bürogebäude sind dort bereits im Entstehen. Zuvor haben sie im *Metropolitan Building* ihren Hauptsitz gehabt - für 350m² über US 27\$/m² bezahlt, jetzt zahlen sie für 900m² US 13\$/m².

> **Evaluate the way from the street to your workstation (what is good/could be improved)**

Zu Beginn gab es einige Probleme mit stabiler Stromversorgung, Klimaanlage (laufende Kosten), aber *o2 Architecture* hat alle *Facilities* begutachtet und bewertet, und die Verbesserungsvorschläge wurden von den Gebäudebesitzern schnell umgesetzt. Der Transport vom Stadtzentrum zum Büro wird mit einem Bus organisiert, der zweimal täglich die Angestellten von A nach B bringt. Der Eingangsbereich war zu Beginn sehr offen, doch es gab einen Raub, daher haben sie nachträglich ein Sicherheitssystem eingebaut – mit Zutrittssystem.

> **Evaluate the building in general (ergonomic aspects, lighting, a/c, usability)**

Konzept einer vietnamesischen Straße – der Eingangsbereich ist sehr offen gestaltet, es gibt neben dem Empfangspult einen *Counterdesk* für die Kunden die Lieferungen abholen oder bezahlen - es gibt einige Meetingräume, zwei kleine können zu einem größerem geöffnet werden – und werden für Mitarbeiterschulung, Weiterbildung genutzt – einen Bar Bereich, sozialer Bereich für Pausen und informelle Kommunikation – offene Büroräume mit den Arbeitsplätzen die nach Abteilungen geordnet sind - jeweils um den betreffenden Manager befinden sich die Arbeitsplätze der Mitarbeiter.

> **Breaks/ coffee/ lunch – how are the facilities**

Im alten Büro sind die Leute zum Mittagessen aus dem Gebäude gegangen, jetzt gibt es günstigen Lieferservice und außerdem Catering Facilities im Erdgeschoss. Kleine Teeküchen auf jedem Geschöß, großzügige Bar, mit Terrasse im Freien, die Mittagspausen werden dort oder auch an den nebenbei gelegenen Hot Desks verbracht – das sind die flexiblen Arbeitsplätze für die Vertreter die nur selten im Büro sind, eigene Spinds haben, damit sie nach verlassen des Arbeitsplatzes alles verstauen können.

› ***Storage – personal filing/spinds***

An jedem Arbeitsplatz gibt es sehr viel Stauraum, außerdem werden die finanziellen Unterlagen in einem anderen Gebäude zusätzlich gelagert.

› ***Service facilities***

Bus vom Stadtzentrum – Cafes, und Restaurants im Erdgeschoss des Gebäudes.

›› ***PEOPLE***

› ***USER – Description of user attitudes***

Working times/ hours – von 7.30 bis 17.30 und eine Stunde Mittagspause

Working clothes – keine Kleidungs Vorschriften, doch die repräsentativen Mitarbeiter müssen schon dementsprechend gekleidet und gepflegt sein (Findernagel, langes Barthaar...)

Gender specific differences – die administrativen Mitarbeiter sind fast nur Frauen, die Vertreter meist Männer (Bier trinken)

Feng Shui wird gefordert – aber die Mitarbeiter sind mit dem Büro recht zufrieden, wurden aber gefragt, ob die Gestaltung gegen Feng Shui Grundsätze verstößt

› ***ORGANISATION***

Je nach Abteilung gegliedert – Arbeitsplätze der Mitarbeiter um das Büro des jeweiligen Managers gruppiert. Erreichbarkeit ist sehr wichtig - das Team sitzt immer zusammen, aber grundsätzlich offene Form - in Kommodenhöhe voneinander getrennte Arbeitsplätze, aber eher offen.

› ***COMMUNICATION - Relation to staff, special characteristics, behaviour***

„People always say yes!“ Sehr wichtig dass man als Vorgesetzter immer erreichbar ist, die Tür ist immer offen, Leute sollen lernen nachzufragen...

Meetings – eher selten angesetzt, informale Kommunikation – oft zu viele e-Mails obwohl die Leute in unmittelbarer Nähe sind.

Customer relationship – eigene Abteilung für CR, ‚Customer Service Department‘ – beantwortet alle Fragen der Kunden, wird dokumentiert welche Fragen und Beschwerden die Kunden hatten – Erreichbarkeit ist sehr wichtig.

What does the management intend to communicate with the special design of the office, CI...?

Intern: das Büro soll aussagen - schon durch die Kosteneinsparung des Umzugs, das Sparsamkeit (*efficiency*) das wichtigste Element für das Unternehmen ist – ‚*Low Cost Producer*‘ und Funktionalität und offene Form waren sehr wichtig bei der Planung, jeder soll Verantwortung übernehmen, Licht ausschalten und Klimaanlage, Türen versperren..

Das Büro soll eine gute Arbeitsatmosphäre schaffen - freundliche Umgebung.

Extern: Sollte entwickelt werden, aber wurde noch nicht bedacht.

GENERAL MANAGER SURVEY

vom 10.12.2004

Ricco Schandorff Poulsen

Maersk Singapore Pte. Ltd.
Ho Chi Minh City Resident
Representative Office

» **OFFICE MARKET IN HCMC:**

Mehr und mehr internationale Gesellschaften in der Stadt - es gibt nicht genug ‚Grade A‘ Bürogebäude - keines mit der Fläche die sie mieten wollten - daher haben sie ein Gebäude für das Büro umbauen lassen, der Eigentümer vermietet es an sie für 1/3 der üblichen Preise hier am Markt – US 11,50 \$ pro m² im Monat.

» **OFFICE BUILDING**

Ganz neues Büro etwas außerhalb des Stadtzentrums, in einem Villenviertel, aber trotzdem ist der Transport dahin ideal – auch für die Anlieferung, das Gebäude befindet sich in einem Hof, nicht direkt an der Straße, ruhigere Lage.

> **Evaluate the way from the street to your workstation (what is good/could be improved)**

Das Gebäude ist sehr modern und neu eingerichtet, doch alle vietnamesischen Mieter wollen ein Gebäude mit Straßenfront (daher auch die Maße der Grundstücke max. 4 bis 6m breit, damit jede Front an der Straße gewerblich genutzt werden kann). Es gibt ein Zugangskontrollsystem, nach der Rezeption kommt nur das Personal in den Bürobereich – es gibt einen Lift in dem fünfstöckigen Gebäude und zwei Fluchttreppen. Der Empfang ist sehr modern und nach CI gestaltet - ‚man steht im Boot‘.

> **Evaluate the building in general (ergonomic aspects, lighting, a/c, usability)**

Konzept ist durch die CI gegeben, das Thema Meer, Verschiffung, Container ist nicht zu übersehen, die Zwischenwände sind als Containerprototypen gestaltet. Die ergonomischen Aspekte sind verglichen mit anderen am Markt befindlichen Büroflächen sehr gut, aber für mitteleuropäische Verhältnisse deutlich unter dem Schnitt – die Tische sind nicht höhenverstellbar, doch es sind die besten Produkte am Markt, alles was importiert werden müsste, ist sehr teuer. Sonst unterstützt das Design wirklich gut die *Usability* der Flächen.

> **Breaks/ coffee/ lunch – how are the facilities**

Viele der Mitarbeiter gehen zum Essen außer Haus, doch einige nutzen die großzügige Kantine im Erdgeschoss, Lieferservice und mitgebrachtes Essen – außerdem ein großer Fernseher dort, sehr wichtig für die Vietnamesen. Nach dem Essen machen die meisten Mitarbeiter ein Nickerchen, am Arbeitsplatz oder in den reichlich dafür vorgesehenen Sofas und Erholungsräumen, außerdem eine Spielzone im Zentrum der offenen Büroflächen – für die Pausen und zur Rekreation.

> **Storage – personal filing/spinds**

An jedem Arbeitsplatz gibt es sehr viel Stauraum, sehr gut geplant, modern und neu – jeder hat die Möglichkeit seinen Arbeitsplatz richtig ‚sauber‘ zu halten, alle Dokumente zu verstauen, dass keine unnötigen Dinge herumliegen - Hygiene, soll vermittelt werden.

> ***Service facilities***

Toiletten könnten schöner sein, aber ganz ok. Zusätzliche Services: Freizeitaktivitäten werden unterstützt mit Spielzone - Tischtennistisch, Drehfußball, und Plätze mit *high-speed*-Internetanschluss – für private Nutzung, außerdem eine Bibliothek – ist erst im Entstehen, muss erst gefüllt werden.

>> ***PEOPLE***

> ***USER – Description of user attitudes***

Working times/ hours – von 8.00 bis 12.00 und von 13.30 bis 17.30, aber die Mitarbeiter bleiben oft länger oder arbeiten auch an Wochenenden.

Working clothes – ‚Business Outfit‘, und Krawatte und Hemd für die Männer.

Gender specific differences – die administrativen Mitarbeiter sind fast nur Frauen, die Verkäufer meist Männer.

> ***ORGANISATION***

Je nach Abteilung gegliedert – um das Büro des jeweiligen Managers gruppiert, immer das Team sitzt zusammen, aber grundsätzlich offene Form, in Kommodenhöhe voneinander getrennte Arbeitsplätze, aber eher offen

eher zu viele Besprechungsräume, werden nicht so oft genutzt, aber Leute schlafen dort auch in der Mittagspause.

> ***COMMUNICATION - Relation to staff, special characteristics, behaviour***

Guter Kontakt, Leute sind grundsätzlich sehr freundlich und zuvorkommend – aber man braucht natürlich Geduld! Kommunikation ist oft erschwert durch die sprachlichen Barrieren, aber grundsätzlich ist die Unternehmenssprache Englisch. Sehr typisch für die Vietnamesen - die soziale Ebene ist sehr wichtig, familiäre Stimmung (z.B. er würde diese Rekreationszonen nie nutzen, nach Arbeitsschluss raus aus dem Büro - aber die Vietnamesen bleiben oft länger, Raum mit Klima, freie Getränke, Zuhause enges Haus mit ganzer Familie...sie bleiben lieber länger) Unterschied: ‚*Work – Life – Balance*‘ hier leben die Leute für die Arbeit, keine Freizeit, immer Arbeit - komplett umgekehrt hier.

Meetings – eher selten angesetzt, doch eigentlich nicht unterschiedlich als im allgemeinen Business.

Customer relationship – durch Gestaltung von Dekorationen, also Produkte von Kunden werden überall in den Containerwänden vorgestellt, dadurch wird Nähe zu Kunden ausgedrückt. Lokale Kunden werden natürlich von vietnamesischen Vertretern betreut, in höheren Ebenen sind *Expats* unter sich

Vietnamesen sind einfacher, entspannt, und leichter sie z.B. zu Geschäftsessen einzuladen, keine weiteren Verpflichtungen.

What does the management intend to communicate with the special design of the office, CI...?

Intern: natürlich CI, alles ist im Schiffsdesign, blaue Farbtöne werden verwendet, Container ist immer das Thema, 'Shipping Environment', 'Clean Environment' – außerdem soll das Büro eine gute Arbeitsatmosphäre schaffen, freundliche Umgebung und natürlich die Mitarbeiter motivieren - sollen sich mit Unternehmen identifizieren.

Extern: näher zu Kunden - durch Dekoration (Nike und Adidas Schuhe werden ausgestellt) und Design.

GENERAL MANAGER SURVEY

vom 22.12.2004

Thien Duong RIBA, B.E.S., BArch

Architecture Manager

Atlas Industries

Operations Centre, HCMC

» **OFFICE MARKET IN HCMC:**

Die Landpreise generell sind zu hoch, da Vietnam keine anderen Investitionsmöglichkeiten bietet, kein Aktienmarkt, keine Fonds, alle investieren in Land, daher die hohen Preise.

Es gibt derzeit noch genug 'Grade A' Bürogebäude, aber in näherer Zukunft wird es vielleicht Probleme geben. Das *E-Town Building* gibt es seit 2 Jahren, erst jetzt zu 90% ausgelastet (US 12 \$/m² im Monat). Derzeit mehr Nachfrage nach Wohnbau Objekten, daher planen viele Entwickler Apartment Häuser, eher weniger Bürogebäude.

» **OFFICE BUILDING – E- TOWN BUILDING**

Es ist ein ganz neues Bürogebäude außerhalb des Stadtzentrums, nahe dem internationalen Flughafen. Der Transport dahin ist für die meisten vietnamesischen Mitarbeiter ideal, da sie in der Nähe wohnen (Vietnamesen suchen sich Arbeit meist in der Nähe), aber für die anderen die im Zentrum eher lange Wegzeiten 40 min - durchschnittliche Wegzeit beträgt 20- 25 min.

> **Evaluate the way from the street to your workstation (what is good/could be improved)**

Das Gebäude ist sehr modern und offen, es hat ein riesiges Atrium - Eingangsbereich mit einer sehr kleinen Rezeption, es vermittelt amerikanisches wohlhabendes Corporate Image. Die Aufzüge sind eher langsam, und das Gebäude ist noch nicht ganz ausgelastet. Das sehr große Atrium macht zwei Versorgungskerne notwendig. Es gibt keine Sicherheitskontrolle, der Service der Rezeption ist eher schwach, jeder kann ungehindert in jedes Geschöß kommen.

> **Evaluate the building in general (ergonomic aspects, lighting, a/c, usability)**

Das Gebäude ist auf internationalem Standard was die ergonomischen Aspekte, Beleuchtung und Klima betrifft, aber die IT ist wirklich schlecht. Es gibt kein ADSL System, es ist sehr langsam und instabil, auch die Stromversorgung fällt manchmal aus - allgemein schlechte Infrastruktur im Land, noch nicht genug investiert in dieses System.

> **Breaks/ coffee/ lunch – how are the facilities**

Es gibt eine Teeküche im Büro und einen großzügigen Bereich für die Pausen, außerdem Lieferservice, nutzen ungefähr 1/3 der Personen, die restlichen gehen in die Kantine im Gebäude, sehr billiges gutes Essen, die Vorgesetzten gehen ins Cafe im Erdgeschoß oder außer Haus essen,

es gibt reichlich gute Restaurants in der Umgebung. Die Infrastruktur hat sich schon ziemlich an das Gebäude angepasst.

> ***Storage – personal filing/spinds***

An jedem Arbeitsplatz gibt es sehr viel Stauraum, sehr gut geplant, modern und neu – es gibt eine eigene Person die für die Ablage generell zuständig ist, außerdem wollen sie immer mehr auf digitale Form umsteigen, weniger Papier ablegen, Pläne werden in einem Archiv aufgehängt.

> ***Service facilities***

Toiletten sind nach internationalem Standard ausgeführt.

>> ***PEOPLE***

Wie im Westen vor 30 Jahren gab es einen Babyboom nach dem Krieg, das sind jetzt die Kinder des neuen Vietnams.

> ***USER – Description of user attitudes***

Working times/ hours – von 8.00 bis 12.00 und von 13.00 bis 17.30, früher blieben die Mitarbeiter oft länger, doch mit dem Wechsel der Vorgesetzten gibt es eine neue ‚office policy‘ - es soll während der Arbeitszeit effektiv gearbeitet werden, und pünktlich nach Hause gegangen werden.

Working clothes – ‚business outfit‘, Vietnamesen haben sehr gutes Gefühl für passende Kleidung, sind sehr gut gekleidet - wenn man bedenkt wie sie wohnen.

Gender specific differences – die administrativen Mitarbeiter sind nur Frauen, die meisten Ingenieure sind Männer, aber sonst ist das Verhältnis gleich, bei den Architekten gibt es gleich viele Frauen wie Männer. Frauen in Vietnam hatten immer schon einen Arbeitsplatz in der Gesellschaft - eher unüblich für ein Kommunistisches Land.

> ***ORGANISATION***

Je nach Abteilung ist der offene Büroraum gegliedert - nach Team, bis zu 6 Personen sitzen in U-förmiger Anordnung zusammen - grundsätzlich sehr offene Form in der technischen Abteilung, die Administration befindet sich in einem geschlossenen Bereich mit Glaswänden.

> ***COMMUNICATION - Relation to staff, special characteristics, behaviour***

Sehr guter Kontakt, die Leute sind sehr fleißig, arbeiten sehr viel – aber man braucht natürlich Geduld! Kommunikation ist oft erschwert durch die sprachlichen Barrieren – es gibt auch deutliche Unterschiede bei der Kommunikation mit Westlichen – sehr unterschiedliches Verhalten. Vietnamesen sind außerdem sehr politisch und ‚competitive‘, es ist sehr wichtig was sie verdienen, sie fragen das sehr offen, sprechen alles aus was sie sich denken, und wenn jemand befördert wird, sehr direkt und offen. Sie sind meist Einzelkämpfer, arbeiten sehr hart und haben eine gute Ausbildung, sie teilen Informationen nicht - das ist sehr ungewöhnlich für ein kommunistisches Land (z.B. in Japan arbeiten die Leute im Team, obwohl es ein kapitalistisches Land ist?). Auch haben sie mehr Respekt vor dem Alter, aber wenn jemand jünger ist, dann trauen sie sich eher etwas sagen.

Meetings – sehr ruhig wenn ‚Fremde‘ (Westliche) dabei sind, fragen nie etwas – asiatische Art, nie das Gesicht zu verlieren, nie etwas fragen, jemand könnte denken es ist eine dumme Frage, aber wenn Vietnamesen unter sich sind, sind sie anders, fragen mehr, aber nicht unbedingt viel.

Customer relationship – Die administrativen Mitarbeiter kümmern sich sehr um die Kunden, zeigen Ihnen die Stadt, oder Shopping, natürlich auch zum Essen einladen – bemühen sich viel mehr als üblicherweise im Westen.

What does the management intend to communicate with the special design of the office, CI...?

Das Design beinhaltet im Eingangsbereich ein spezielles Feature, eine Art Fischauge - geschlossener Bereich der IT, es soll dadurch die Unternehmensphilosophie zum Ausdruck gebracht werden – (da die Projekte ja für Großbritannien geplant werden - hier nichts gebaut wird, nur die technische Ausführung hier erarbeitet wird, alles übers Internet verschickt wird) also hat die IT einen besonderen Stellenwert.

Intern und extern: soll natürlich die CI kommuniziert werden, Grundidee der Firma ist *Outsourcing*, möglichst alles von anderen Spezialisten machen lassen, das Unternehmen wird immer größer (120MA). Konkurrenz gibt es in Indien und Südafrika – Vietnam wurde gewählt, da die Bevölkerung so jung ist.

GENERAL MANAGER SURVEY

vom 22.12.2004

David Chang

DWP attitude

Creative interior design

HCMC

» ***OFFICE MARKET IN HCMC:***

Es gibt nicht genug Angebote, und es ist schwierig eine Investitionslizenz zu bekommen. Das Land plant den Einstieg in die Welthandelsorganisation (WTO), das wird neue Unternehmer ins Land locken und wirtschaftlich etwas ändern. Viele der internationalen Gesellschaften haben ihren Geschäftssitz noch in alten Villen oder in anderen Wohnobjekten – ziehen aber vermehrt in eigene Bürogebäude, bessere *Facilities* in guter Lage und besserer Ausstattung. Im Büroraummarkt ist klar der Trend in Richtung offene Büroflächengestaltung zu erkennen, Flexibilität – Firmen expandieren um Mitarbeiter abzubauen, die Flächen müssen daher flexibel gestaltbar sein.

» ***OFFICE BUILDING***

Es ist ein ungewöhnliches Bürogebäude außerhalb des Stadtzentrums, im 3. Bezirk – sehr ruhige Lage in einer alten französischen Villa mit Garten in einer versteckten Seitenstrasse. Das Büro hat 45 MA, aber plant sich weiter zu vergrößern und vielleicht in 2 Jahren in ein größeres Bürogebäude zu ziehen.

> ***ergonomic aspects***

Zum Beispiel bei Stühlen gibt es gute Ware, aber nur importiert – zeitkritisch, da die Lieferung 3 bis 8 Wochen dauert. Für die Arbeitsplätze werden meist maßgeschneiderte Möbel verwendet, zu

einem Drittel des Preises von importierten Qualitätsarbeitstischen, dafür kann man die Form aber selbst gestalten, Kabelkanäle und Tischfüße sind aber Standard.

> **Probleme**

Man benötigt einen Generator, da die Stromversorgung nicht stabil ist - selbst ADSL ist hier sehr langsam, da es von der Regierung Blockaden gibt.

>> **PEOPLE**

> **USER – Description of user attitudes**

„Hunger to Learn“ – Vietnamesen streben danach etwas zu lernen, Hingabe zur Arbeit, sie sind oft engagiert. Aber manchmal ergreifen sie einfach nicht die Initiative, sie fragen nicht nach und haben zu wenig Selbstbewusstsein. Gruppenarbeit – sie arbeiten zusammen wenn sie müssen, aber es gibt keinen freiwilligen Informationsaustausch oder wirkliche Unterstützung und Kommunikation

Gender specific differences – ziemlich gleich, Männer arbeiten generell schneller, aber Frauen gehen mehr ins Detail, sind genauer.

> **ORGANISATION**

Bei Büroraumplanung kommt es immer auf die Vorgaben der Kunden an, Manager geben meist die Organisation vor - aber grundsätzlich erfolgt die Anordnung der Arbeitsplätze in Abteilungen und Arbeitsgruppen.

> **COMMUNICATION - Relation to staff, special characteristics, behaviour**

What does the management intend to communicate with the special design of the office, CI...?

Natürlich möchte das kreative Designteam den Kunden von diesen Überlegungen überzeugen - aber es kommt immer darauf an, was sich der Kunde vorstellt - wie groß das Budget ist, und der Zeitrahmen ist entscheidend. Eine gute Arbeitsatmosphäre an einem Arbeitsplatz kann natürlich sehr hohe Auswirkungen auf die Produktivität der Mitarbeiter haben, aber nicht jeder Kunde versteht das wirklich auch, meist haben lokale Manager für diese Ideen kein Verständnis – sprechen von strikter und effizienter Planung des Büros, doch manche Kunden sind zu überzeugen von einer freieren Gestaltung – offen und flexibel. Wenn das Büro auch mehr Besucher erwartet, dann sind auch die Flächen innerhalb des Büros nach CI gestaltet, aber sonst gibt es meist nur im Empfangsbereich und in den Besprechungsräumen CI gerechtes Design, intern ist die Ausstattung Standard, also es wird oft nicht gefordert, manchmal setzt man vietnamesische Akzente – im äußerlichen Design.

GENERAL MANAGER SURVEY

vom 23.12.2004

Pierre-Jean Malgouryes

Deputy General Director
ARCHETYPE VIETNAM Ltd.
Design & Construction

>> **OFFICE MARKET IN HCMC:**

Büroraummarkt ‚boomt‘ – deutliche Unterschiede zwischen Hanoi und Saigon zu erkennen. In Saigon bauen meist private vietnamesische Entwickler Bürogebäude, und in Hanoi werden

sie von der Regierung gebaut, aber es gibt dort nicht so eine hohe Nachfrage. Die Büroflächen in den Gebäuden sollen so dicht wie möglich geplant werden, möglichst wenig ‚Public Areas‘ und natürlich möglichst viel vermietbare Nutzfläche. (*Vietnamese – m² minded*)

» **OFFICE BUILDING - Thien Son Building**

‚Grade C‘ Bürogebäude - US 12 - 15 \$ pro m² und Monat. Das Gebäude befindet sich im 3. Bezirk, aber sehr zentrale Lage nicht weit vom Stadtzentrum.

> **Evaluate the way from the street to your workstation (what is good/could be improved)**

Das Hauptproblem ist das Parken, die Parkfläche im Keller ist viel zu klein, das ist meist das größte Problem bei Bürogebäuden in der Stadt. Der ‚Drop- Off‘ ist viel zu klein, oft ein Fehler – zu kleine Planung. Der Generator funktioniert gut, es gibt einen Sicherheitservice und die öffentlichen Flächen im Gebäude werden gereinigt. Das Büro befindet sich im obersten Stockwerk des Gebäudes, und es gibt eigentlich keine Dämmung auf dem Dach - viel Energie geht dabei verloren, unwirtschaftlich.

> **Evaluate the building in general (ergonomic aspects, lighting, a/c, usability)**

Das Gebäude ist ein ‚Grade C‘ Bürogebäude, also ist auch die Ausstattung dementsprechend. Aber für den konkreten Nutzer ist es gut genug, die Klimaanlage ist nicht vorteilhaft geplant – Probleme, und die Fahrzüge sind relativ klein, bei Stosszeiten im Gebäude gibt es lange Wartezeiten.

> **Breaks/ coffee/ lunch – how are the facilities**

Es gibt eine Teeküche auf jedem Geschoss, kleiner Standardraum – in der Bürofläche gibt es keine Küche oder jegliche Pausenzonen. Die Mitarbeiter gehen zum Mittagessen außer Haus, oder bestellen etwas, müssen jedoch am Arbeitsplatz essen.

> **Storage – personal filing/spinds**

Standardablageregale an den Wänden der offenen Bürofläche.

> **Service facilities**

Toiletten sind sehr einfach.

» **PEOPLE**

> **USER – Description of user attitudes**

Working times/ hours – von 8.00 bis 12.00 und von 14.00 bis 18.00 (da der Chef ein Franzose ist)

Working clothes – ‚business outfit‘, keine besonderen Vorschriften

Gender specific differences – die administrativen Mitarbeiter sind meist Frauen, in Hanoi sind eher Männer angestellt - in Saigon mehr Frauen.

> **ORGANISATION**

Das Büro ist total offen, es gibt keine Trennung zwischen den Arbeitsplätzen. Das Unternehmen ist mit 230 MA das größte in Vietnam, es beschäftigt Architekten, Ingenieure, M&E alles unter einem Dach, innerhalb von 2 Jahren aufgebaut (gute Kontakte zur Regierung, sehr viele Projekte).

> **COMMUNICATION - Relation to staff, special characteristics, behaviour**

Sehr guter Kontakt, Leute sind sehr fleißig, arbeiten sehr viel – aber man braucht natürlich Geduld! Unternehmenssprache ist Englisch und Französisch, Kommunikation ist oft erschwert, aber nicht durch die sprachlichen Barrieren – Vietnamesen kommunizieren wie sie fahren, sie hören meist nicht richtig zu und fragen nie nach, sie sagen meist aus Höflichkeit Ja, aber verstehen nicht.

Meetings – sehr ruhig, fragen nie etwas – asiatische Art, nie das Gesicht zu verlieren, nie etwas fragen, jemand könnte denken es ist eine dumme Frage. Man muss immer die Fassung behalten, wenn man weiß dass man im Recht ist, ruhig bleiben.

Customer Relationship – natürlich auch sehr verschieden, es gibt oft Probleme mit der Kommunikation, da das Büro fast ausschließlich vietnamesische Kunden hat, 80% ist das ein Sonderfall, es gibt immer einen Übersetzer.

Das Baubüro beschäftigt sich ausschließlich mit der Planung der Bürogebäude, keine Innenraumgestaltung oder jegliche Ausstattung. Doch sehr wichtig ist es für die Kunden, dass die Gebäude den Feng Shui Richtlinien entsprechen. Es gab oft am Ende eines Projektes Probleme - die Gebäude wurden nicht abgenommen, mussten umgebaut werden. Jetzt werden nach jedem Schritt der Planungsphase die Feng Shui Spezialisten des Kunden beauftragt, das Konzept zu überprüfen, und Verbesserungsvorschläge zu geben. Also es gibt nach jeder Phase Kontrollen. Doch vermehrt ist diese Sichtweise bei den privaten Kunden zu erkennen, die öffentlichen Auftraggeber kümmern sich darum nicht so sehr – nur die Kosten stehen im Mittelpunkt.

GENERAL MANAGER SURVEY

vom 17.01.2005

Mark Townsend

CB Richard Ellis

Real Estate

Global Research & Consulting

» **OFFICE MARKET IN HCMC:**

Markt ist sehr dicht, wenig freie Stellen – im Vergleich zu umliegenden großen Städten wie Bangkok sind die Mieten wirklich über dem Durchschnitt – hohe Belegungsraten und Belegungskosten. Es gibt auch viele Flächen die saniert werden

könnten – große Grundstücksflächen sind verfügbar. Der Markt wird sich in den nächsten Jahren ausbalancieren, ausgleichen. Es gibt viele Mieter die Flächen zwischen 100 – 200m² mieten, eher wenige mit Anforderungen zwischen 500 – 1000m² und nur eine Hand voll über 1000m². Die durchschnittliche Mietdauer beträgt 3 Jahre. Derzeit befinden sich die meisten Unternehmen in ‚Low Grade Buildings‘ – starker Trend der zu beobachten ist, vermehrt vietnamesische Firmen ziehen in ein Bürogebäude nach internationalem Standard, ebenfalls Veränderungen in Bezug auf das Layout – oft spezielles Design – vermehrt offene Büroräume, außerdem immer weniger staatliche Unternehmen, Wandel. Internationale Gesellschaften kommen ständig mehr, aber diese mieten meist zu Beginn keine großen Flächen– ziehen meist in am Stadtrand gelegene ‚Business Parks‘, mit guter IT Ausstattung. Markt orientiert sich an China – Büroraummarkt entwickelt sich steigend - wie die Wirtschaft allgemein im Land. Saigon wählen die meisten Unternehmen zuerst als Standort.

»» **DEFINITION OF A HIGH QUALITY OFFICE BUILDING IN HCMC:**

Mieten zwischen 20 – 29 US \$ pro m² – wenige dieser Bürogebäude sind derzeit unter Konstruktion, oder in Planung.

»» **OFFICE BUILDING - ME LINH VIEW TOWER, 'Grade B'**

> **Evaluate the way from the street to your workstation (what is good/could be improved)**

Der Eingang und die Rezeption sind viel zu klein dimensioniert, es gibt keinen ‚Drop Off‘, und außerhalb des Gebäudes kein Security Dienst – innerhalb schon. Zu Stoßzeiten ist immer ein Stau vor den Liften, alles viel zu eng bemessen, etwas unübersichtliche Lage des Einganges, an der Seite des Gebäudes. Aber gute Lage - Infrastruktur, Restaurants und Cafes, inmitten des 1. Bezirkes. Parken ist ein großes Problem, aber noch nicht so kritisch – da ein Fahrer billiger ist als eine Parkmöglichkeit zu mieten.

> **Evaluate the building in general (ergonomic aspects, lighting, a/c, usability)**

Grundsätzlich funktionell – aber die Fenster sind zu klein, A/C ist ein Horror, und die elektrische Versorgung ist sehr schlecht (besser an zwei Netzen zu hängen, und auf jeden Fall Generator – ‚back up‘ Versorgung)

> **Breaks/ coffee/ lunch – how are the facilities**

Keine Kantine aber auf jedem Geschoss eine Teeküche die Niemand nutzt, außerdem ein kleiner Raum der zum Essen benutzt wird - aber sehr klein, und schlecht ausgestattet. Die meisten Leute gehen außer Haus zu Mittag, viele Möglichkeiten oder Lieferung von billigem Essen.

> **Storage – personal filing/spinds**

Spinde sind ok.

> **Service facilities**

Die Toiletten sind zu klein geplant – aber es gibt einen kleinen Waschraum den nur Befugte nutzen dürfen. ‚Building Management System‘ - es gibt ein Management Team – sehr aufmerksam, schnell reparieren sie die A/C oder wechseln Leuchten.

»» **PEOPLE**

> **USER – Description of user attitudes**

Individuell verschieden, es gibt viele gute Leute – denen man immer mehr bezahlt für ihre Leistungen, dafür den unterstützenden Kräften immer weniger - alles wird immer mehr wie im Westen. Aber gute Beziehung, mit den Leuten, selbe Wertvorstellung.

> **ORGANISATION**

Es ist ein Wandel in den Anforderungen an die Flächen bemerkbar, die Organisation, Sitzordnung ist nach Abteilungen arrangiert – aber z.B. eine Sekretärin ist nicht mehr unbedingt gefordert, die Flächen sind mehr offen geplant.

> **COMMUNICATION - Relation to staff, special characteristics, behaviour**

Es können keine besonderen Eigenschaften festgestellt werden – doch Entscheidungen werden lieber anderen zugeschoben, aber das verändert sich auch schon.