

KULTURSTANDARDS IN DER TSCHECHISCH-DEUTSCHEN KOOPERATION

B. Krause

Hochschule Zittau/Görlitz
Fachbereich Sprachen
Theodor-Körner-Allee 16, 02763 Zittau, Deutschland
Bettina.Krause1@gmx.de

Abstract

Kultur und Kulturstandards stellen in den wachsenden grenzüberschreitenden Kooperationen Barrieren dar, die von beiden Partnern beachtet werden müssen. Jegliche Nichtbeachtung der fremden Kultur führt zu Missverständnissen und dem Scheitern interkulturellen Zusammenarbeitens. Aus diesem Grund muss auf beiden Seiten eine Sensibilisierung für den Kooperationspartner erfolgen. Der vorliegende Beitrag liefert eine Aktualisierung tschechisch-deutscher Kulturstandards von Schroll-Machl und Nový aus dem Jahr 2005, auf der Grundlage einer empirischen Studie von 2008/2009.

1. Einführung

Schroll-Machl und Nový untersuchten 2001 typische Verhaltensweisen tschechischer und deutscher Wirtschaftspartner in der grenzüberschreitenden Interaktion anhand von 50 Interviews. Aus ihren Ergebnissen definierten sie einen Wegweiser für das gegenseitige Verständnis beider Kulturen in grenzüberschreitenden Kooperationen. Dieser Wegweiser wurde ohne Veränderungen 2005 erneut herausgegeben. Diese Kulturstandards, denen die Autorin aus Gründen der Aktualität, auf Grund europäischer Veränderungen im Zuge des wirtschaftlichen Wandels und eigener Erfahrungen sehr skeptisch gegenübersteht, wurden anhand eines Fragebogens im Rahmen einer Diplomarbeit untersucht. Dabei galt es, bestehende Kulturstandards zu überprüfen und diese ggf. durch neue zu ersetzen. Die empirische Untersuchung wurde mit bilateralen Wirtschaftsunternehmen in der Euroregion Neiße durchgeführt, da hier beide Länder schon seit Jahrhunderten in einem engen wirtschaftlichen und kulturellen Austausch stehen. Die Ergebnisse wurden anschließend zur Bestätigung der von der Autorin aufgestellten Hypothesen herangezogen. Die empirische Untersuchung wurde mit 35 deutschen und 36 tschechischen Probanden aus der Euroregion Neiße durchgeführt. Auf Grund der konträren Ergebnisse zu Schroll-Machl und Nový hat die Autorin selbst acht Hypothesen in Bezug auf deutsch-tschechische Wirtschaftsbeziehungen aufgestellt.

2. Überprüfung der Kulturstandards von Schroll-Machl und Nový

2.1 Tschechischer Personenbezug versus deutscher Sachbezug

Schroll-Machl und Nový sind der Meinung, Tschechen geben der Beziehung zur Person Vorrang vor dem eigentlichen Sachverhalt des Gesprächs. Deutsche hingegen streben die Klärung des Sachverhaltes an und konzentrieren sich in der Interaktion ausschließlich auf diesen Aspekt, ohne dabei auf persönliche Beziehungen zu achten.

Hypothese: Tschechische Wirtschaftspartner weisen bei geschäftlichen Beziehungen einen stärkeren Sach- als Personenbezug auf.

Die empirische Untersuchung ergab, dass tschechischen und deutschen Geschäftspartner die Fachkompetenz des Gesprächspartners sehr wichtig ist¹¹ und für beide Seiten einen entscheidenden Einfluss auf den Sachverhalt des Gesprächs hat. Anders als die von Schroll-Machl und Nový aufgestellte Behauptung „Tschechen geben dem Personenbezug Vorrang vor dem Sachbezug“ belegen die Ergebnisse meiner Untersuchung deutlich, dass für tschechische Wirtschaftspartner der Sachverhalt einer geschäftlichen Verhandlungen wichtiger ist, als die Beziehung zu Geschäftspartnern¹². Emotionen werden in diesem Rahmen wenig Platz eingeräumt, da sie wirtschaftliches Arbeiten behindern¹³.

Meine Untersuchung verdeutlicht, deutsche Wirtschaftspartner tendieren dazu, anderen Dingen neben dem Sachverhalt des Gesprächs Raum zu geben und Emotionen zuzulassen, die aber den Verlauf bzw. das Ergebnis der Verhandlung nicht beeinflussen¹⁴.

M.E. liegt die Aufwertung der Wichtigkeit des Verhandlungsgegenstands in der Veränderung der Kommunikation begründet. Beeinflusst durch den globalen Strukturwandel und der Entwicklung zu einer Informationsgesellschaft mussten Umorientierungen in den Bereichen Kooperation, Interaktion und Kommunikation herbeigeführt werden. Bilaterale Interaktionspartner wurden durch äußere Umstände gezwungen, diese Veränderungen zu verinnerlichen. Dabei sank die Relevanz einer guten Beziehung zum Geschäftspartner. Hinzu kommt, dass dem Aspekt einer guten Beziehung zwischen zwei Unternehmen meist Korruption und Heimlichtuerei unterstellt wurde. Dieser Aspekt ist in bilateralen Kooperationen jedoch schon lange nicht mehr haltbar, da Erfolg und Produkt im Fokus stehen. Entstehen Beziehungen zwischen den agierenden Personen, werden sie als angenehm empfunden und zeugen von Vertrautheit und Sympathie der Wirtschaftspartner im marktwirtschaftlichen System. Sie werden von beiden Seiten geschätzt, aber nicht in dem Maße als wichtig empfunden wie von Schroll-Machl und Nový behauptet¹⁵. Emotionen werden auf beiden Seiten zwar zugelassen, haben aber keinen wesentlichen Einfluss auf Verlauf bzw. Ergebnis des Gesprächs. Auch auf Empfindlichkeiten des Wirtschaftspartners wird nicht so stark eingegangen, wie von Schroll-Machl und Nový beschrieben¹⁶. Vorrangig bleibt der Sachverhalt der Verhandlung der wichtigste Gegenstand.

Anhand der Ergebnisse der zugrunde liegenden empirischen Untersuchung ist die von Schroll-Machl und Nový getroffene Aussage „Tschechen räumen der Beziehung in der Interaktion und Kommunikation mehr Raum ein als dem Sachbezug“ widerlegt.

¹¹ Siehe Auswertung Frageblock A Item 1

¹² Siehe Auswertung Frageblock A Item 2, Auswertung Frageblock B Item 5 sowie Auswertung Frageblock C Item 10

¹³ Siehe Auswertung Frageblock A Item 3, Item 4 und Auswertung Frageblock C Item 11

¹⁴ Siehe Auswertung Frageblock A Item 2, Item 3 sowie Auswertung Frageblock C Item 9

¹⁵ Siehe Auswertung Frageblock B Item 7 und Item 8

¹⁶ Siehe Auswertung Frageblock A Item 3, Auswertung Frageblock C Item 11

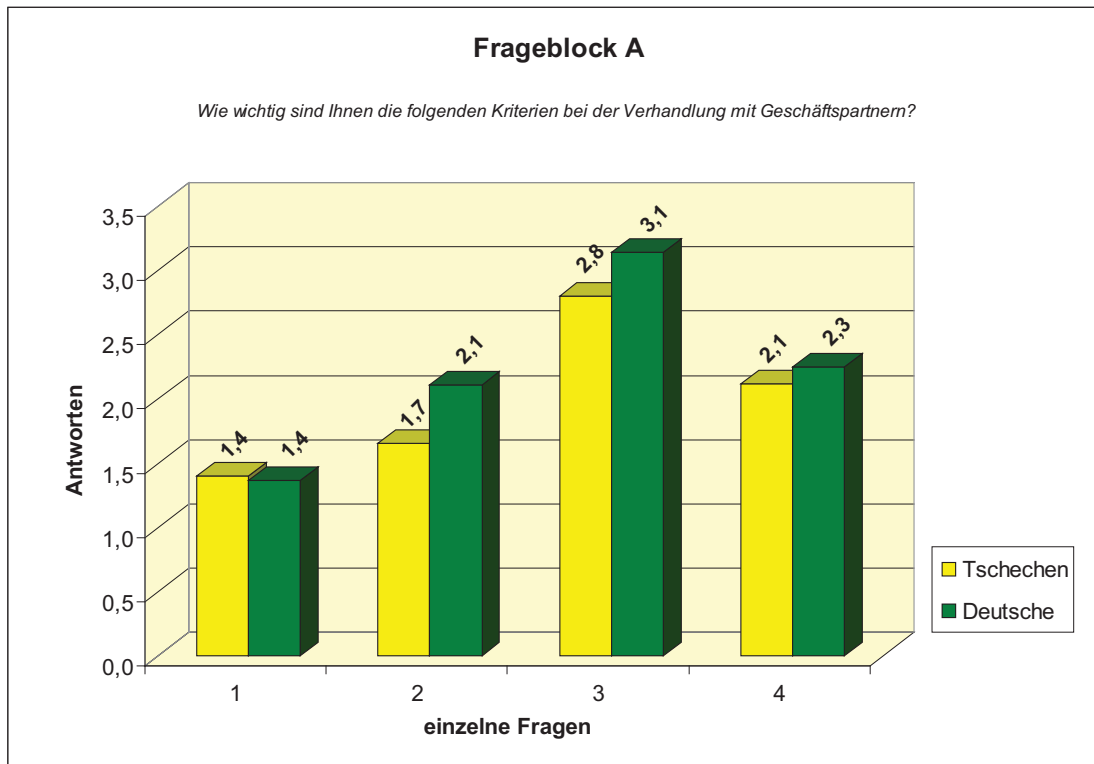


Abbildung 1: Frageblock A
Quelle: eigene Darstellung

Beschreibung Frageblock A

Item 1: Fachkompetenz des Geschäftspartners

Item 2: Sachverhalt

Item 3: Emotionen des Geschäftspartners

Item 4: Atmosphäre des Gesprächs

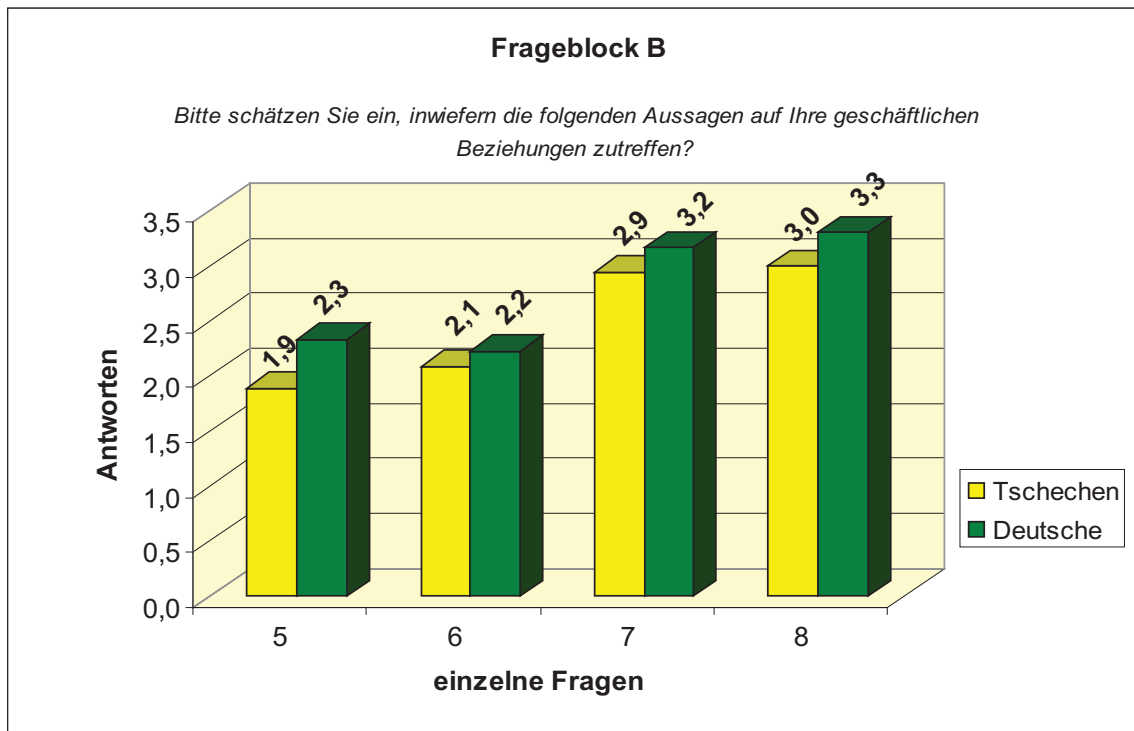


Abbildung 2: Frageblock B
Quelle: eigene Darstellung

Beschreibung Frageblock B

- Item 5: Eine einmal geschaffene Beziehung will ich geschäftlich und persönlich erhalten.
- Item 6: Ich pflege meine Geschäftsbeziehungen (Telefonate und E-Mails).
- Item 7: Geschäftsbeziehungen beeinflussen meinen persönlichen Lebensbereich nicht.
- Item 8: Geschäftspartner gehören für mich nicht zu meinem Freundeskreis oder zu den Personen, die mir nahe stehen.

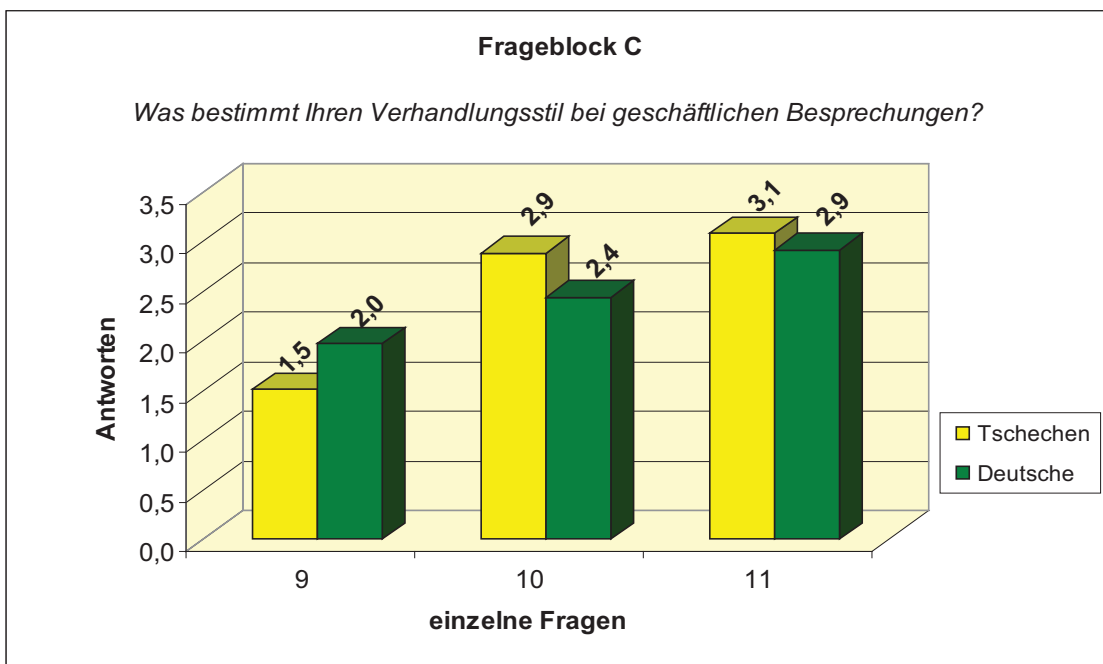


Abbildung 3: Frageblock C
Quelle: eigene Darstellung

Beschreibung Frageblock C

Item 9: die Sache / der Sachverhalt

Item 10: die Beziehung zu meinem Kommunikationspartner

Item 11: Empfindlichkeiten meines Kommunikationspartners

2.2 Abwertung von Strukturen/Improvisationsliebe bei tschechischen Wirtschaftspartnern versus Aufwertung von Strukturen/Unsicherheitsvermeidung bei deutschen Kooperationspartnern

Nach Meinung von Schroll-Machl und Nový besitzen Tschechen die Eigenschaft vor-gegebene Strukturen und Regelungen im Arbeitsleben abzuwerten und stattdessen zu improvisieren, während die Einhaltung vorgegebener Strukturen und Regeln für Deutsche notwendig ist.

Hypothese: Tschechische Wirtschaftspartner halten Strukturen ein, die für den Arbeitsprozess wichtig sind und untersuchen präzise ihnen unbekannte Dinge.

Die Ergebnisse meiner Untersuchung zeigen hingegen, Strukturen werden auf tschechischer Seite eingehalten und neue, unbekannte Dinge vor der Annahme untersucht¹⁷. Erst wenn diese auf bestehende Strukturen adaptierbar sind, werden sie angenommen und von tschechischen Geschäftspartnern in den beruflichen Alltag fest integriert. Der Vergleich der Ergebnisse zeigt weiter, dass sich tschechische Kooperationspartner eher an vorhandene und bewährte Richtlinien halten als ihre deutschen Partner¹⁸. Zur Erfüllung ihrer Aufgaben erstellen sie sich einen Plan, dessen Einhaltung entscheidend für das Erreichen des gestellten Ziels ist¹⁹.

Deutsche Wirtschaftspartner tendieren zu einer unvoreingenommenen Annahme unbekannter Dinge im Vergleich zur tschechischen Seite. Dennoch analysieren sie Neuerungen und entscheiden anschließend, ob sie sie für gut oder schlecht halten²⁰. Deutsche Kooperationspartner erstellen sie sich einen Plan, der den Ablauf und die Reihenfolge der Arbeitsschritte und Prozesse koordiniert.

Die Auswertung zeigt, dass für beide Seiten die Einhaltung eines erstellten Plans, basierend auf Strukturen und Regelungen im Unternehmen, entscheidend für das Erreichen des unternehmerischen Ziels ist. Ohne die Berücksichtigung der Vorgehensweise wäre ein gewinnbringendes wirtschaftliches Arbeiten im Unternehmen nicht realisierbar. Würden tschechische Geschäftspartner im Beruf in der Art und Weise improvisieren wie von Schroll-Machl und Nový beschrieben, wären sie meiner Meinung nach für deutsche Unternehmer kein attraktiver Kooperationspartner. Doch deutsche Kooperationspartner schätzten gerade die Zuverlässigkeit tschechischer Partner und brachten dies in der Untersuchung mehrfach zum Ausdruck. Die Tatsache, dass sich tschechische Kooperationspartner ebenso an Regeln, Strukturen und Normen halten und diese als ebenso wichtig ansehen wie die deutsche Seite, ermöglicht ein effektives grenzüberschreitendes Zusammenarbeiten in bilateralen Kooperationen. Die Ergebnisse der Auswertung zeigen, dass die von Schroll-Machl und Nový aufgestellte These „Tschechen stehen Strukturen und Regeln skeptisch gegenüber, die Eigenschaft der Improvisation hat bei ihnen einen hohen Stellenwert“ widerlegt und die aufgestellte Hypothese bewiesen ist.

¹⁷ Siehe Auswertung Frageblock D Item 12, Item 13 und Auswertung Frageblock G Item 22 und Item 24

¹⁸ Siehe Auswertung Frageblock G Item 24

¹⁹ Siehe Auswertung Frageblock G Item 23

²⁰ Siehe Auswertung Frageblock D Item 12

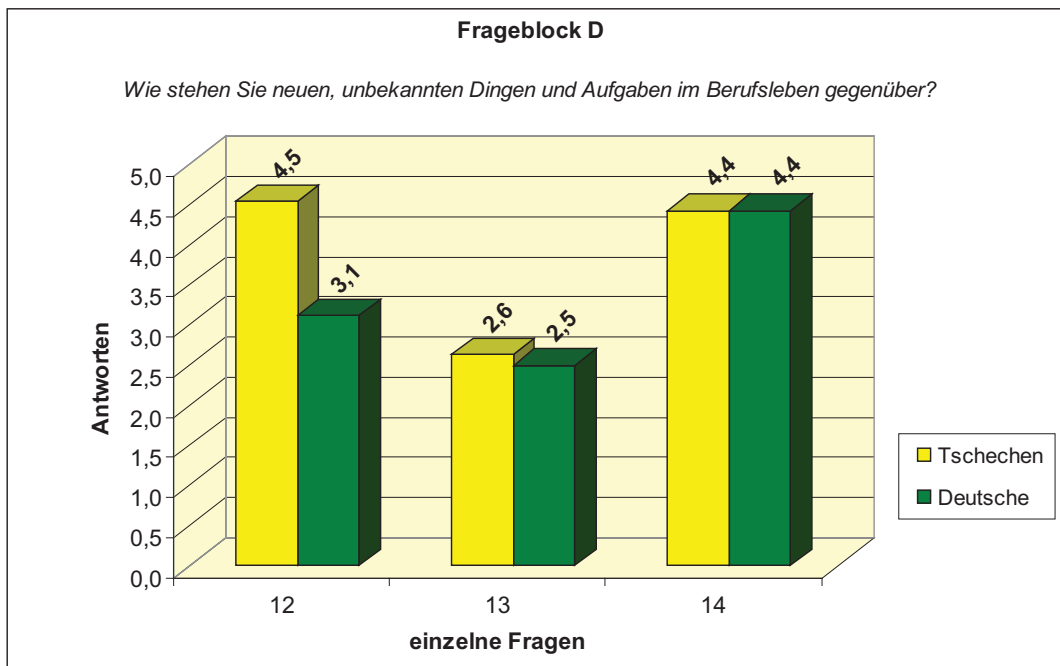


Abbildung 4:

Frageblock D

Quelle: eigene Darstellung

Beschreibung Frageblock D

Item 12: Ich nehme neue Dinge offen, ohne vorher darüber zu urteilen oder sie vorher zu untersuchen, an.

Item 13: Ich untersuche neue Dinge erst und entscheide dann, ob ich sie für gut oder schlecht halte.

Item 14: Neuem stehe ich skeptisch gegenüber, wenn Bewährtes funktioniert.

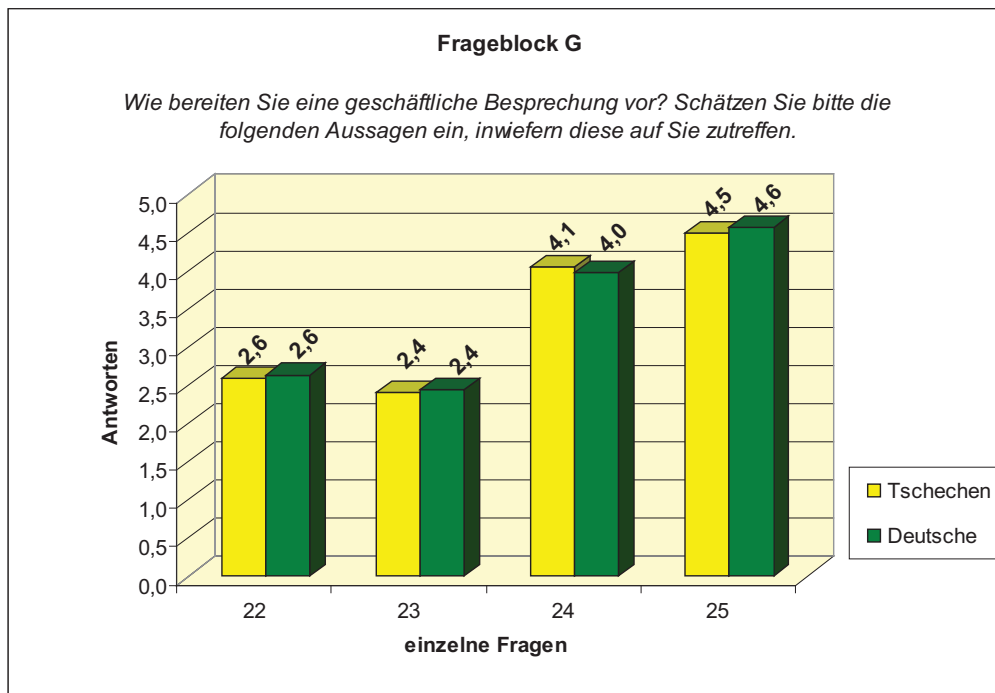


Abbildung 5: Frageblock G

Quelle: eigene Darstellung

Beschreibung Frageblock G

Item 22: Ich halte mich an vorgegebene Strukturen, Systeme und Normen.

Item 23: Ich mache mir einen Plan und bereite mich ausführlich vor.

Item 24: Ich mache mir keinen Plan und improvisiere lieber.

Item 25: Strukturen, Systeme und Normen spielen bei der Vorbereitung für mich keine Rolle.

2.3 Konsekutivität auf deutscher Seite versus Simultanität auf tschechischer Seite

Hier stellen Schroll-Machl und Nový fest, dass Deutsche alle Aufgaben nacheinander (konsekutiv) abarbeiten, Tschechen demgegenüber einen simultanen Arbeitsstil besitzen.

Hypothese: Deutsche arbeiten im Berufsleben simultan.

Die Auswertung meiner Ergebnisse bekräftigt zum einen die simultane Arbeitsweise tschechischer Wirtschaftspartner²¹. Ein gutes Zeitmanagement ist für sie Voraussetzung für Termineinhaltung und effektive Handlungsabläufe. Meine Ergebnisse beweisen einen hohen Organisationsgrad als eines der wichtigsten Instrumente zur Erfüllung beruflicher Aufgaben auf tschechischer Seite²².

Die Ergebnisse bestätigen zum anderen die Multitaskingfähigkeit deutscher Kooperationspartner, basierend auf guter Vorbereitung und der zeitgerechten Ausführung beruflicher Handlungen²³.

M. E. müssen deutsche Geschäftspartner ebenso multitaskingfähig sein wie ihre tschechischen Partner, denn simultane Arbeitsweisen sind im marktwirtschaftlichen System Grundvoraussetzungen betrieblichen Handels. Die empirische Untersuchung beweist darüber hinaus die Zuordnung und Kategorisierung beruflicher Aufgaben auf beiden Seiten. Im Zuge wirtschaftlicher Veränderungen und der Internationalisierung sind die Handlungsfelder einzelner Person umfassender geworden und müssen dementsprechend bedient werden. Mechanische Arbeitsläufe im Management und in der Produktion fordern zwangsläufig ein multitaskingfähiges Arbeiten. Jeder Angestellte muss seine Aufgaben in klare Einheiten zusammenfassen, denn seine Arbeiten sind Vorstufen weiterer Prozesse im Produktionsablauf. Eine konsekutive Arbeitsweise und das Sortieren aller Aufgaben können in wirtschaftlichen Zeiten auf tschechischer und deutscher Seite in keinem Fall so erfolgen, wie Schroll-Machl und Nový beschrieben. Ihre Behauptung wurde durch meine Untersuchungen widerlegt.

²¹ Siehe Auswertung Frageblock J Item 53 und Item 54

²² Siehe Auswertung Frageblock E Item 15

²³ Siehe Auswertung Frageblock E Item 16, Item 17 und Auswertung Frageblock J Item 52

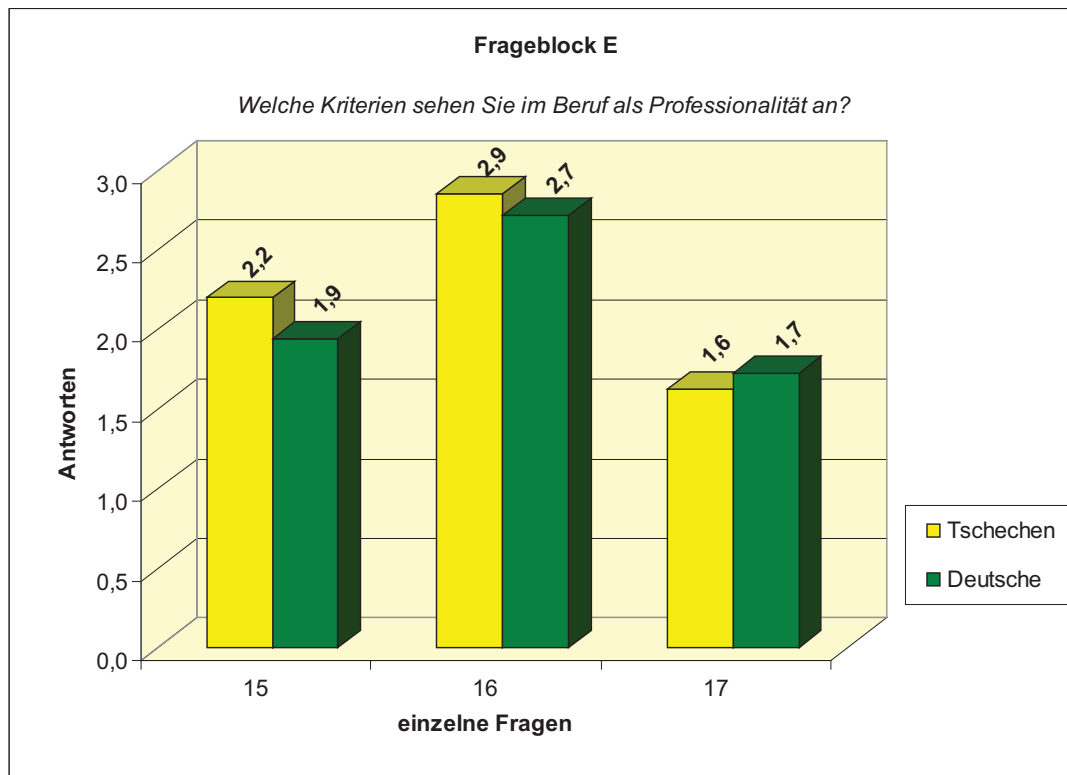


Abbildung 6: Frageblock E
Quelle: eigene Darstellung

Beschreibung Frageblock E

- Item 15: hoher Organisationsgrad
- Item 16: Multitaskingfähigkeit
- Item 17: Termineinhaltung

Beschreibung Frageblock J

- Item 52: Zeitmanagement ist die Voraussetzung für effektives Handeln und ein wesentlicher Bestandteil von Professionalität
- Item 53: Tschechen können mehrere Dinge gleichzeitig tun (multitaskingfähig).
- Item 54: Tschechen arbeiten alle Aufgaben nacheinander ab (nicht multitaskingfähig).
- Item 55: Deutsche sind multitaskingfähig.
- Item 56: Deutsche sind nicht multitaskingfähig.

Frageblock J

Wie schätzen Sie bezüglich der folgenden Aussagen ein, inwiefern diese aus ihrer Sicht auf Deutsche, Tschechen bzw. das Geschäftsleben allgemein zutreffen?

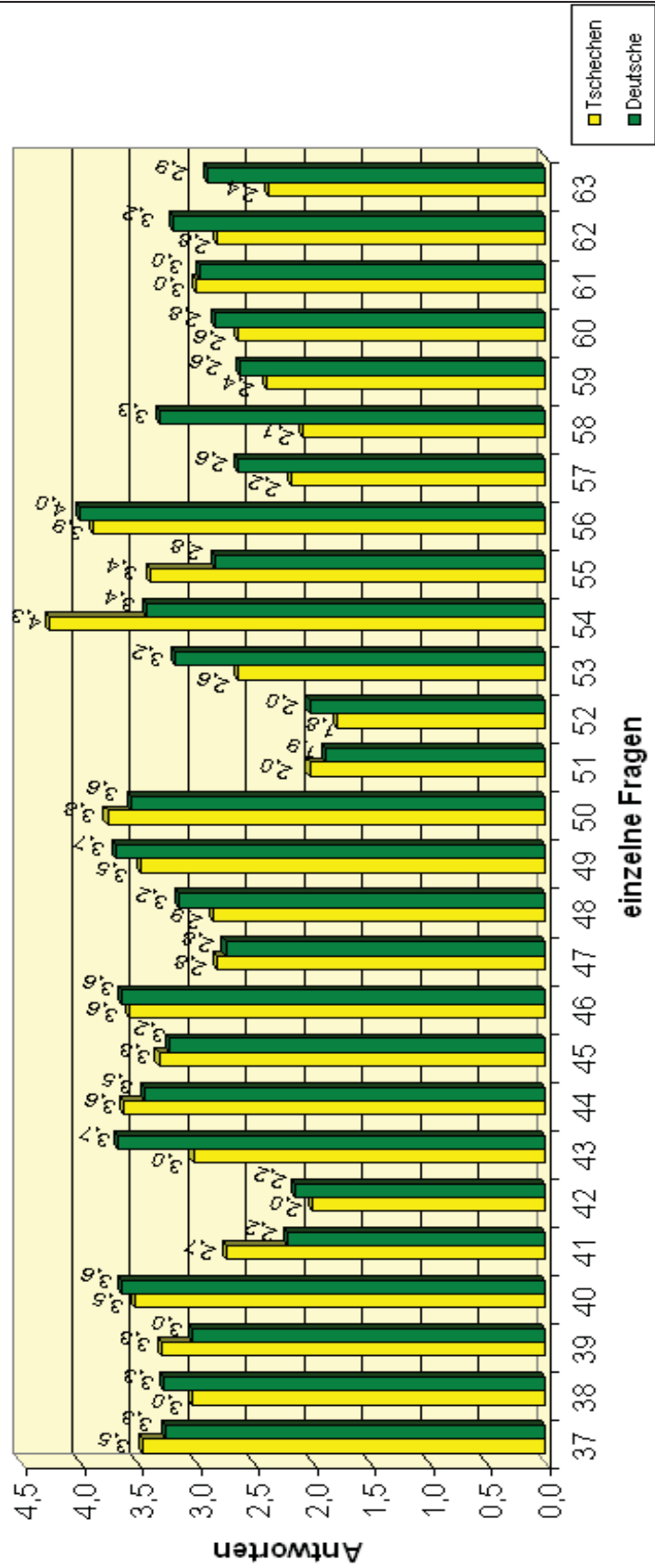


Abbildung 7: Frageblock J
Quelle: eigene Darstellung

2.4 Personenorientierte Kontrolle tschechischer Kooperationspartner versus regelorientierter Kontrolle der deutschen Kooperationspartner

Hier behaupten Schroll-Machl und Nový, dass Tschechen Regeln und Normen zu Gunsten persönlicher Beziehungen zu beteiligten Personen im Gespräch negieren. Deutsche hingegen halten Vorgaben ein und lassen Emotionen und Empfindlichkeiten ihrer Kommunikationspartner unbeachtet.

Hypothese: Tschechische Wirtschaftspartner halten Strukturen, Regeln und Normen ein.

Die Ergebnisse meiner empirischen Untersuchung zeigen die Wichtigkeit von Strukturen, Regeln und Normen für tschechische Kooperationspartner für einen reibungslosen Arbeitsprozess²⁴. Emotionen und Empfindlichkeiten anwesender Personen werden wahrgenommen, beeinflussen das Gespräch aber nicht, da sie im wirtschaftlichen Kontext als unqualifiziert empfunden werden²⁵. Meine empirische Untersuchung beweist die eindeutige Aufwertung von Strukturen und Normen auf tschechischer Seite, die zur Erfüllung beruflicher Pflichten unerlässlich sind²⁶. Improvisation am Arbeitsplatz wird abgelehnt und persönliche Interessen werden nicht in den beruflichen Alltag integriert.

Auf deutscher Seite wird die Einhaltung von Strukturen und Normen bestätigt. Emotionen und Empfindlichkeiten werden im Beruf wahrgenommen, beeinflussen Verhandlungen aber nicht. Meine Untersuchung ergab weiter, dass auf deutscher Seite persönliche Interessen im Arbeitsprozess einen gewissen Stellenwert besitzen, die Integration persönlicher Präferenzen in den Arbeitsprozess aber vermieden wird²⁷.

M. E. lässt sich das Ergebnis auf die schnelle Aneignung und Umsetzung marktwirtschaftlicher Handlungspraktiken im Transformationsprozess zurückführen. Tschechische Unternehmen mussten westliche Standards schneller erkennen und in ihrem Unternehmen anwenden - ohne historisches Beispiel. Dabei mussten Vorschriften und Regelmäßigkeiten anerkannt und verinnerlicht werden, um wirtschaftliche Ziele zu erreichen. Die Berliner Zeitung vom 24.05.1994 sprach daher vom Heranwachsen eines Tigers in der Mitte Europas. Das Erkennen der Wichtigkeit des Einhaltens von Kompetenzen und Pflichtbewusstsein gegenüber objektiven Regeln, Vereinbarungen und Normen zeugt von der Anpassung an westliche Standards mit daraus resultierenden Handlungskompetenzen einzelner Personen im Unternehmen. Zuverlässigkeit, Pünktlichkeit & Initiative sind dabei notwendige Instrumente.

Deutsche Unternehmer haben meiner Meinung nach im Zuge der Globalisierung erkannt, dass zur Bewältigung betrieblicher Aufgaben mehrere Personen beteiligt sein müssen. Jeder Mitarbeiter im Unternehmen leistet eine Vorarbeit für weitere Prozesse und allen Beteiligten ist dieser Prozess bewusst. Eine Vertrauensbasis ist sehr wichtig und daraus resultierende freundschaftliche Verhältnisse können sich positiv auf den Arbeitsprozess auswirken.

Die vorliegenden Ergebnisse meiner Befragung widerlegen die von Schroll-Machl und Nový aufgestellte Behauptung der personenorientierten Kontrolle bei tschechischen Wirtschaftspartnern im Gegensatz zur regelorientierten Kontrolle bei deutschen Geschäftspartnern.

²⁴ Siehe Auswertung Frageblock G Item 22 und Item 25 sowie Auswertung Frageblock J Item 40

²⁵ Siehe Auswertung Frageblock F Item 19 und Item 20

²⁶ Siehe Auswertung Frageblock H Item 26 und Item 27

²⁷ Siehe Auswertung Frageblock F Item 19 und Item 20, Auswertung Frageblock H Item 32 und Item 33

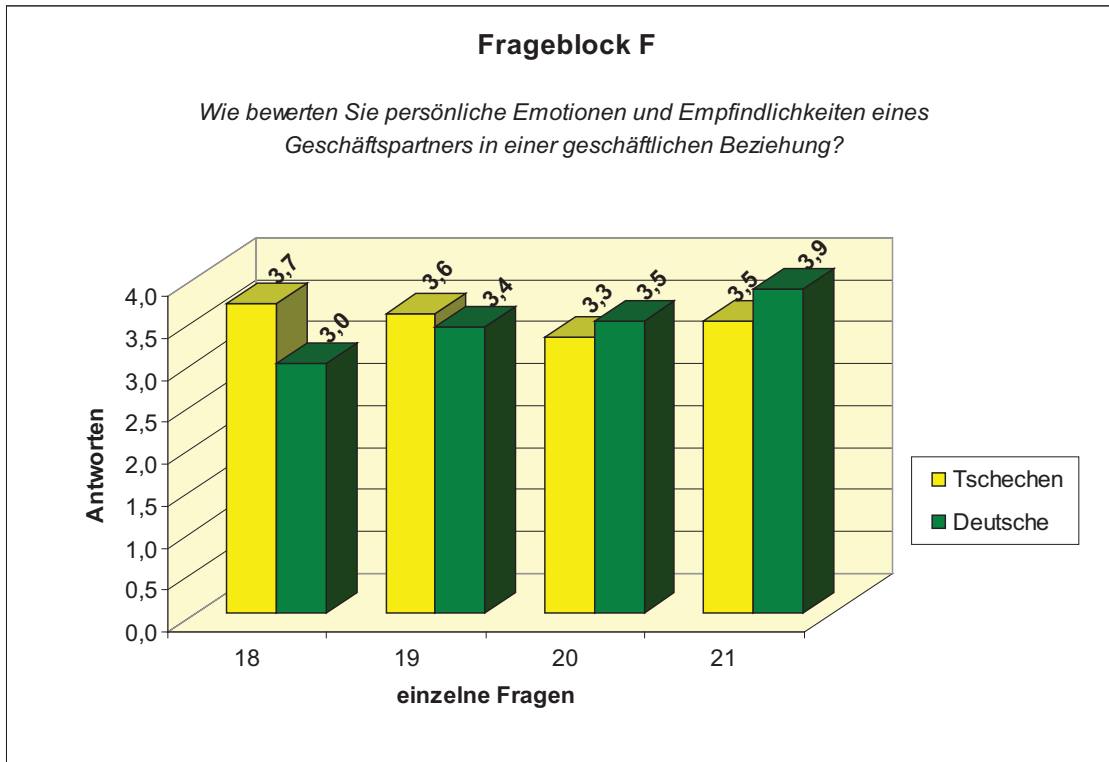


Abbildung 8: Frageblock F
Quelle: eigene Darstellung

Beschreibung Frageblock F

Item 18: Jeder sollte Emotionen und Empfindlichkeiten zeigen, auch im Beruf.

Item 19: Ich lasse Emotionen zu, gehe aber nicht darauf ein.

Item 20: Emotionen behindern geschäftliche Verhandlungen.

Item 21: Ich empfinde sie als störend.

Beschreibung Frageblock G

Item 22: Ich halte mich an vorgegebene Strukturen, Systeme und Normen.

Item 25: Strukturen, Systeme und Normen spielen bei der Vorbereitung für mich keine Rolle.

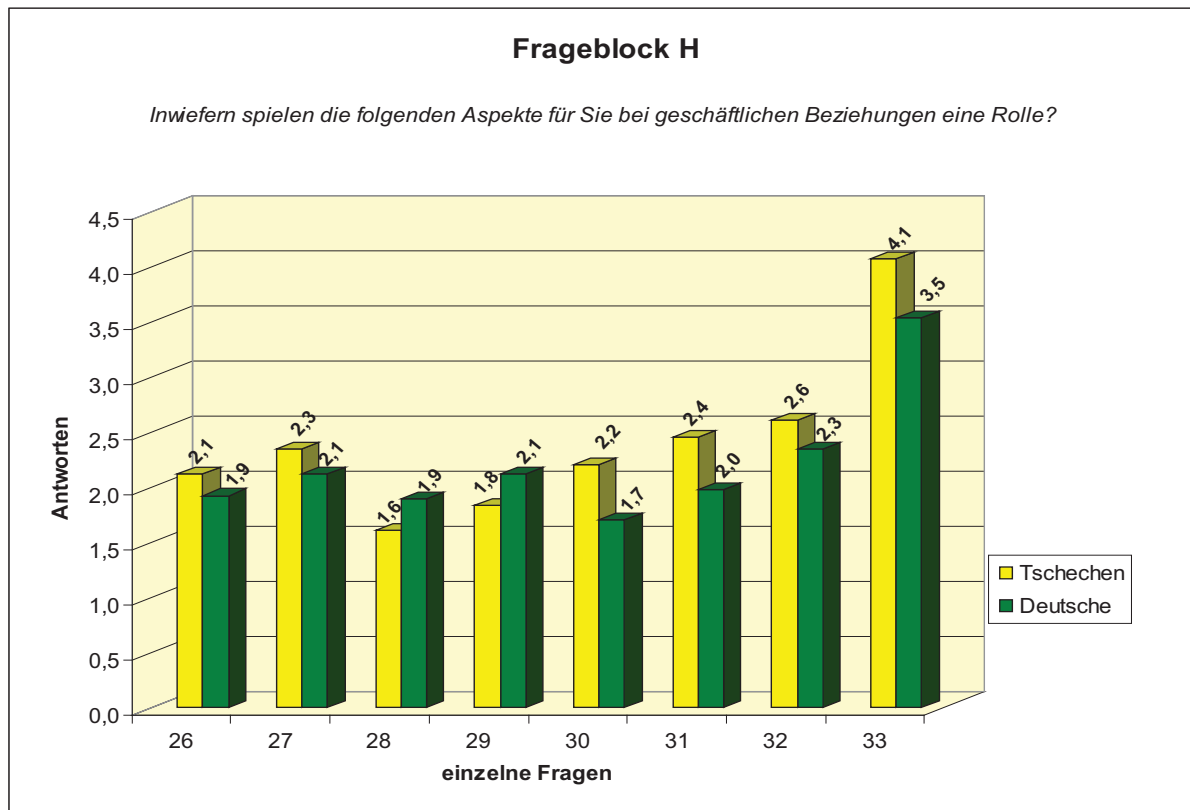


Abbildung 9: Frageblock H
Quelle: eigene Darstellung

Beschreibung Frageblock H

Item 26: Einhaltung von Kompetenzen

Item 27: Pflichtbewusstsein gegenüber objektiven Regeln, Vereinbarungen und Normen

Item 28: Zuverlässigkeit und Pünktlichkeit

Item 29: Initiative ergreifen

Item 30: gegenseitige Unterstützung und Hilfe

Item 31: Handlungsspielraum

Item 32: positive Beziehungen zu den beteiligten Personen

Item 33: persönliche Interessen

Beschreibung Frageblock J

Item 40: Tschechen haben die Tendenz zum Verstoß gegen Regeln zu Gunsten persönlicher Interessen oder Beziehungen.

2.5 Diffusion von Lebens- und Persönlichkeitsbereichen auf tschechischer Seite versus Trennung von Lebens- und Persönlichkeitsbereichen auf deutscher Seite

Hier fanden Schroll-Machl und Novy heraus, dass Tschechen die Bereiche Beruf und Privat vermischen, Deutsche hingegen diese strikt trennen.

Hypothese: Tschechische Kooperationspartner trennen die Bereiche Beruf und Privat.

Die zugrunde liegende empirische Untersuchung zeigt, dass aus dem Pflichtbewusstsein tschechischer Wirtschaftspartner gegenüber ihrer Aufgabe und der Forderung nach

Zuverlässigkeit und Kompetenz die klare Trennung der Bereiche Beruf und Privat resultiert. Persönliche Angelegenheiten werden in den privaten Bereich getragen.

Die Ergebnisse veranschaulichen, dass deutsche Unternehmen die Bereiche Beruf und Privat trennen. Es werden Kompetenzen eingehalten, um berufliche Aufgaben in vollem Maße erfüllen zu können²⁸.

M.E. resultiert diese eindeutige Trennung der Bereiche Beruf und Privat aus den Folgen der Globalisierung. Nur durch die Abtrennung beider Bereiche kann im Beruf das angestrebte Produktionsziel erreicht werden. Des Weiteren spielt der Einfluss des Transformationsprozesses bei tschechischen Handelspartnern eine entscheidende Rolle. Im Wandel von Sozialismus zu Kapitalismus war Eigeninitiative plötzlich notwendig und gefordert. Von Mitarbeitern und Angestellten wurde im Unternehmensprozess selbstständiges Arbeiten verlangt, denn das eigene Handeln war die Voraussetzung für weitere Schritte im Unternehmen. Die Vermischung des Persönlichkeitsbereichs mit dem Arbeitsbereich konnte und kann aus diesem Grund nicht erfolgen. Um wirtschaftlich effektiv arbeiten und Gewinn erzielen zu können, müssen private Angelegenheiten im Beruf weniger Beachtung finden als von Schroll-Machl und Nový beschrieben bzw. vollkommen unberücksichtigt gelassen werden. Die Auswertung der Frage zeigt, dass meine Hypothese „Tschechische Kooperationspartner trennen die Bereiche Beruf und Privat“ zutrifft.

Beschreibung Frageblock J

Item 57: Deutsche arbeiten während der Arbeitszeit und leben in ihrer Freizeit.

Item 58: Deutsche trennen die Bereiche *Beruf* und *Privat*

2.6 „Starker Kontext“ der tschechischen Wirtschaftspartner versus „schwacher Kontext“ der deutschen Wirtschaftspartner

Hier sind Schroll-Machl und Nový der Meinung, Tschechen arbeiten stärker mit Mimik und Gestik zur Unterstreichnung des Gesagten als Deutsche.

Hypothese: Tschechische Kooperationspartner haben einem stärkeren Kontextbezug als ihre deutschen Partner.

Durch den Fragebogen konnte ein stärkerer Kontextbezug tschechischer Wirtschaftspartner gegenüber deutschen bewiesen werden. Tschechische Partner arbeiten stärker mit Mimik und Gestik, haben sich jedoch ihrem deutschen Partner angenähert und sprechen Befindlichkeiten oder Beanstandungen ebenfalls aus²⁹.

Die Ergebnisse zeigen einen weniger ausgeprägten nonverbalen Kommunikationsstil bei deutschen Wirtschaftspartnern. Sie haben die Tendenz zu einem direkten Kommunikationsstil³⁰.

Den starken Kontextbezug tschechischer Wirtschaftspartner sehe ich im Gegensatz zu Schroll-Machl und Nový nicht als Hindernis in bilateralen Verhandlungen. M.E. zeugt der Einsatz einer aktiven Körpersprache von Selbstsicherheit und Kompetenz. Mimik und Gestik werden zur Untermalung des Gesagten genutzt und unterstreichen wichtige Entscheidungen. Die Mimik zeigt das Grundgefühl unseres Kommunikationspartners an und ist ein neben den vorherrschenden Kulturstandards ein wesentliches Merkmal, das Handlungsweisen beeinflusst. Das Wahrnehmen und Reagieren auf Gefühle dient der Wahrnehmung des Kommunikationspartners als eine Einheit. Durch eine Sensibilisierung auf beiden Seiten kann

²⁸ Siehe Auswertung Frageblock J Item 57 und Item 58

²⁹ Siehe Auswertung Frageblock J Item 38 und Item 39

³⁰ Siehe Auswertung Frageblock J Item 61

der Unterschied „starker Kontextbezug versus schwacher Kontextbezug“ bestmöglich ausglich werden. Der derzeitige Umgang mit Kritik und das Verständnis in Bezug auf die unterschiedliche Äußerung von Kritikverhalten zeigen, dass sich beide Partner im Verlauf stärkerer Kooperationen angenähert haben. Das intensive Agieren mit einem starken Kontextbezug bei tschechischen Kooperationspartnern entspricht nicht in dem Maß der Realität, wie von Schroll-Machl und Nový behauptet. Ihre These ist aus diesem Grund widerlegt.

Beschreibung Frageblock J

Item 37: Der Tscheche sagt, was er denkt.

Item 38: Tschechen arbeiten mehr mit Mimik und Gestik als Deutsche.

Item 39: Beim Tschechen muss man mehr aus dem Nicht-Gesagten schließen.

Item 59: Deutsche bemühen sich Gefühle und „objektive Fakten“ zu trennen.

Item 60: Deutsche nähern sich emotional nur langsam, wenn überhaupt, dem Geschäftspartner an

Item 61: Deutsche benennen alles mit Worten, reden direkt und denken nicht an etwaige Empfindlichkeiten der Anwesenden.

2.7 Konfliktvermeidung auf tschechischer Seite versus Konfliktkonfrontation auf deutscher Seite

Schroll-Machl und Nový meinen, Tschechen können nicht mit Kritik umgehen und versuchen diese stets zu vermeiden. Deutsche hingegen sind konfliktfreudig und sprechen sie direkt an.

Hypothese: Tschechische Geschäftspartner verfügen über Konfliktverhalten.

Meine empirische Untersuchung zeigt, Kritik wird auch bei tschechischen Wirtschaftspartnern geäußert. Beanstandungen werden bearbeitet und als Verbesserungsvorschlag angesehen. Jedoch ist ihr Umgang mit Kritik vorsichtiger. Tschechische Kooperationspartner kämpfen argumentativ für ihre Person und Position. Die Ergebnisse zeigen, Kritik ist für tschechische Wirtschaftspartner keine Verfehlung der eigenen Persönlichkeit, sondern eine Verfehlung der Sache³¹.

Die deutsche Seite geht mit Kritik offen um. Hier zeigen die Ergebnisse einen konstruktiven Umgang mit Kritik, denn sie wird als Möglichkeit der Weiterentwicklung angesehen³².

Die Gründe für den Umgang mit Kritik liegen m. E. im Transformationsprozess. Durch den Zusammenbruch des gewohnten sozialistischen Ordnungssystems waren tschechische Wirtschaftspartner gezwungen ihre eigene neue Identität zu suchen. Dabei erfolgte nicht nur eine stärkere Auseinandersetzung mit ihrer Umwelt, die nun marktwirtschaftlich orientiert war, sondern auch mit ihren eigenen Grundwerten. Reguläre Werte konnten nicht in das neue System integriert werden, neue mussten aber adaptiert werden. Anders als ostdeutsche Wirtschaftspartner mussten tschechische Partner den Transformationsprozess auf wirtschaftlicher Ebene ohne Vorbild führen. Auf ostdeutscher Seite vollzog sich dieser Prozess in einer anderen Weise, da ein Anschluss an den marktwirtschaftlich entwickelten Teil der Bundesrepublik erfolgte. Dabei fand m.E. eine weniger starke Identitätskrise statt, da vorherrschende Standards vom Vorbild der Bundesrepublik übernommen werden konnten. Ostdeutsche Unternehmen sahen sich im Transformationsprozess möglicherweise als der schwächere Wirtschaftspartner, der sich den westdeutschen Werten fügen musste. Der Konflikt ist für sie vermutlich aus diesem Grund keine Verfehlung an der Person, sondern des

³¹ Siehe Auswertung Frageblock I Item 34, Item 35 und Item 36

³² Siehe Auswertung Frageblock I Item 36

wirtschaftlichen Ablaufs oder Produktes. Für eine Optimierung des Ablaufs wird Kritik von ihnen demzufolge als Verbesserungsvorschlag aufgenommen. Anhand der Auswertung des Fragebogens ist die Aussage von Schroll-Machl und Nový „Tschechen sehen Kritik als Verfehlung der eigenen Persönlichkeit“ widerlegt.

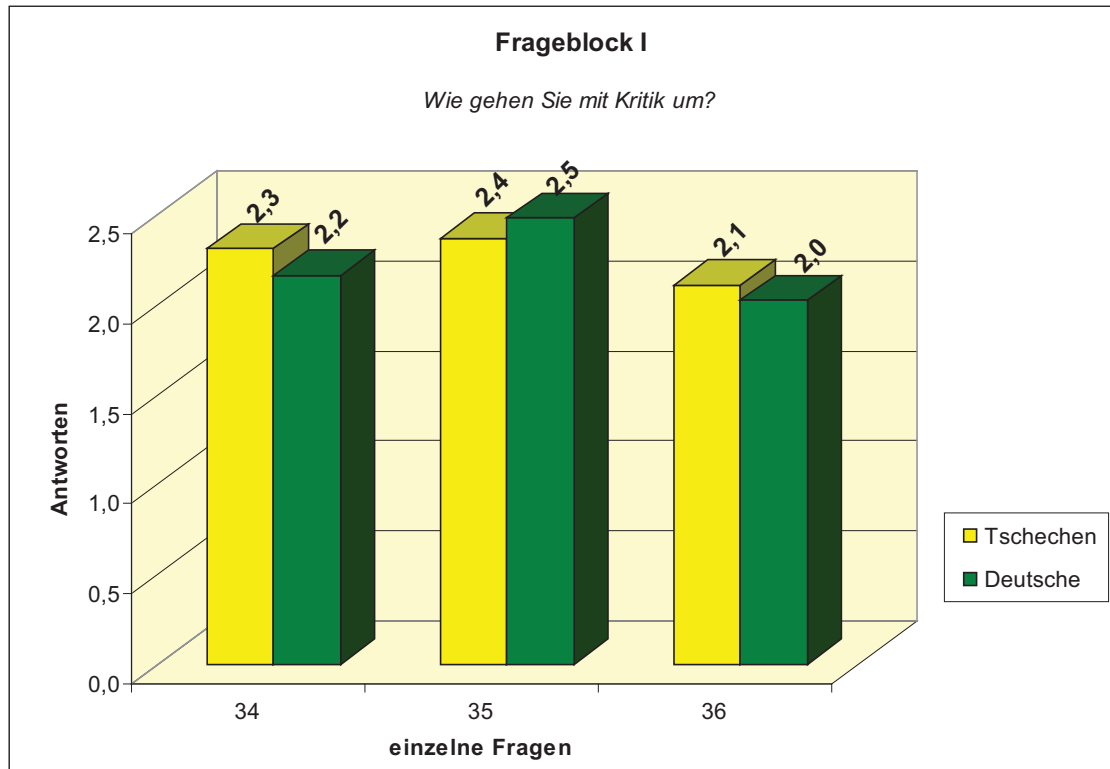


Abbildung 10: Frageblock I

Quelle: eigene Darstellung

Beschreibung Frageblock I

Item 34: Ich kämpfe argumentativ für meine Position.

Item 35: Kritisiert wird meine Verfehlung, nicht aber meine Person.

Item 36: Kritik gilt für mich als Verbesserungsvorschlag und Weiterentwicklung.

Beschreibung Frageblock J

Item 43: Tschechen tragen Konflikte aus und sprechen sie an.

Item 44: Tschechen nehmen Kritik als Verbesserungsvorschlag auf.

Item 45: Konfliktvermeidung hat bei Tschechen Vorrang vor Konfliktaustragung.

Item 46: Tschechen können nicht mit Kritik umgehen.

Item 47: Deutsche tragen Konflikte aus und sprechen sie an.

Item 48: Deutsche nehmen Kritik als Verbesserungsvorschlag auf.

Item 49: Konfliktvermeidung hat bei Deutschen Vorrang vor Konfliktaustragung.

Item 50: Deutsche können nicht mit Kritik umgehen.

2.8 Schwankende Selbstsicherheit tschechischer Kooperationspartner versus stabile Selbstsicherheit deutscher Kooperationspartner

Schroll-Machl und Nový sind der Meinung, Tschechen treten mit einer schwankenden Selbstsicherheit auf. Deutsche hingegen sind geprägt von einem stabilen Auftreten und stabiler Selbstsicherheit.

Hypothese: Tschechische Wirtschaftspartner treten mit einer stabilen Selbstsicherheit auf.

Die empirische Untersuchung zeigt, dass tschechische Wirtschaftspartner durch die Trennung der Bereiche Beruf und Privat ihre Arbeit und damit verbundene Verantwortungen sehr ernst nehmen. Kritik wird nicht als Verfehlung der Person, sondern als Verfehlung des Verhaltens angesehen. Dennoch zeigen die Ergebnisse der Untersuchung, dass tschechische Geschäftspartner in einem gewissen Maß zwischen Selbstüberschätzung und Bescheidenheit pendeln³³.

Auf deutscher Seite hingegen bestätigt sich ein stabiles Auftreten und Selbstsicherheit³⁴. Anhand der Ergebnisse meiner Untersuchung fordern deutsche Kooperationspartner von anderen Personen im Unternehmen, besonders von ausländischen Partnern, Verlässlichkeit und Kompetenz im Geschäftsleben.

M. E. resultiert aus dem Übernehmen von Verantwortung das Bewusstwerden der eigenen Person und Position im Unternehmen im Einklang mit einem selbstsicheren Auftreten. Deutsche und tschechische Kooperationspartner zeigen bei geschäftlichen Besprechungen sachliches Verhalten - das demonstriert Professionalität und Kompetenz und ist Ausdruck eines sicheren Auftretens. Der Grund für das Pendeln zwischen zwei Extremen auf tschechischer Seite ist in der langsamen Herauslösung aus der Uniformiertheit zu suchen. Sozialistische Gruppendynamik bzw. Kollektivdynamik wichen im Transformationsprozess dem Individualismus. Dabei führte eine stärkere Auseinandersetzung mit dem eigenen ICH zu einer stabilen Selbstsicherheit. Dieser Prozess der Aufarbeitung ist auf tschechischer Seite noch nicht abgeschlossen und unterliegt individuellen Schwankungen, da sich tschechische Wirtschaftspartner erst im Laufe der Zeit mit dem eigenen Beruf und der damit verbundenen Qualifizierung und Weiterentwicklung identifiziert haben. Sie sind m.E. erst noch auf dem Weg sich dieser Wertschätzung bewusst zu werden, durchleben diesen Prozess intensiver und eignen sich westliche Standards an. Aus diesen Gründen und mit der Auswertung der Untersuchung ist die von Schroll-Machl und Nový aufgestellte These widerlegt.

Beschreibung Frageblock J

Item 41: Deutsche nehmen ihre Arbeit und die damit verbundene Verantwortung sehr ernst.

Item 42: Deutsche fordern Verlässlichkeit aller Beteiligten, Verantwortungsgefühl und aktive Initiative.

Item 51: Sachliches Verhalten bei geschäftlichen Beziehungen ist professionell.

Item 62: Tschechen pendeln stets zwischen Bescheidenheit und Selbstüberschätzung.

Item 63: Deutsche sind im Beruf geprägt von stabiler Selbstsicherheit.

3. Ergebnisse und Schlussfolgerung

Sechs der von Schroll-Machl und Nový erstellten adaptiven Kulturstandards sind gegenwärtig nicht mehr haltbar und zwei der adaptiven Gegensätze konnten in ihrer Intensität abgeschwächt werden.

³³ Siehe Auswertung Frageblock J Item 62

³⁴ Siehe Auswertung Frageblock J Item 63

Die Ergebnisse der Untersuchung zeigen, dass die tschechisch-deutschen Beziehungen einerseits sehr stark ausgebaut, andererseits aber durch ein Herantasten beider Wirtschaftspartner gekennzeichnet sind. Die grenzüberschreitende Zusammenarbeit zwischen tschechischen und deutschen Unternehmen ist in ihrer Form in der Mitte Europas einzigartig. Beide Wirtschaftspartner müssen sich dieser Einzigartigkeit bewusster werden, dabei Vergangenes bewältigen und diese Erfahrungen für die Zukunft nutzbar machen. Dabei haben Tschechen und Deutsche weitaus weniger Kooperationsprobleme, als es die Kulturstandards von Schroll-Machl und Nový noch 2005 vermuten lassen.

Literatur

[1] Bachmaier, P., Blehová, B. (2005): Der kulturelle Umbruch in Ostmitteleuropa. Der Transformationsprozess und die Bildungs- und Kulturpolitik Tschechiens, der Slowakei, Polens und Ungarns im Kontext der internationalen Beziehungen. Frankfurt am Main, New York : Peter Lang (= St. Pöltner Osteuropa Studien; 3).

[2] Baxant, L., Rathmayr, R., Schulmeisterová, M. (1995): Verhandeln mit tschechischen Wirtschaftspartnern. Gesprächs- und Verhaltensstrategien für die interkulturelle Geschäftspraxis. Jednání s českými obchodními partnery. Wien: Service-Fachverlag.

[3] Bundesverband deutscher Unternehmer in der Tschechischen Republik e. V. (2004): Unternehmenskultur mit tschechischen Nachbarn erfolgreich gestalten. Beiträge zur interkulturellen Kommunikation und Kooperation. Band 1. Prag: Goethe Institut.

Gallio, C., Heidenreich, B. (1995): Deutsche und Tschechen. Nachbarn im Herzen Europas. Köln: Verlag Wissenschaft und Politik.

[4] Krause, Bettina (2009): Zur Gültigkeit der Kulturstandards in der tschechisch-deutschen Kooperation. Diplomarbeit. Hochschule Zittau-Görlitz.

[5] Schroll-Machl, S., Nový, I. (2005): Perfekt geplant oder genial improvisiert? Kulturunterschiede in der deutsch-tschechischen Zusammenarbeit. München: Rainer Hampp Verlag.

Doručeno redakci: 23.10.2009

Recenzováno: 2.12.2009

Schváleno k publikování: 14.12.2009

STANDARDY KULTUROWE W KOOPERACJACH CZESKO-NIEMIECKICH

Kultura i standardy kulturowe stanowią w rosnącej transgranicznej współpracy handlowej barierę, która powinna być brana pod uwagę przez obu partnerów. Lekceważenie różnic kulturowych prowadzi do nieporozumień i niepowodzenia w podjęciu współpracy międzynarodowej. Z tychże powodów ważne jest uwrażliwienie się na kulturę partnera zagranicznego. Niniejszy artykuł poświęcony jest kwestiom wznowienia czesko-niemieckich standardów kulturowych opisanych przez Schroll-Machlową oraz Novego z 2005 roku, na bazie badań empirycznych przeprowadzonych w okresie 2008/2009

KULTURNÍ STANDARDY V ČESKO-NĚMECKÉ SPOLUPRÁCI

Kultura a kulturní standardy představují v rostoucí přeshraniční spolupráci v oblasti obchodu překážky, které musejí být oběma partnery zohledňovány. Přezíravost kulturních rozdílů vede k nedorozumění a ke ztroskotání interkulturní spolupráce. Z těchto důvodů musí být oběma partnery zajištěn citlivý přístup ke kultuře kooperačního partnera. Obsahem předložené práce je aktualizace česko-německých kulturních standardů od Schroll-Machlové a Nového z roku 2005 založená na empirickém výzkumu uskutečněném v letech 2008/2009.

CULTURAL STANDARDS IN CZECH-GERMAN COOPERATIONS

Within the increasing transnational cooperation, culture and cultural standards constitute barriers which have to be considered by the business partners. Every non-consideration of the foreign culture may result in incomprehension and in the failure of inter-cultural cooperation. That is why both sides should become more sensitive in terms of the cultural standards of their foreign partner. The present paper provides an enhancement of Czech-German cultural standards set by Schroll-Machl and Nový in 2005, based on an empirical study carried out in 2008/2009.