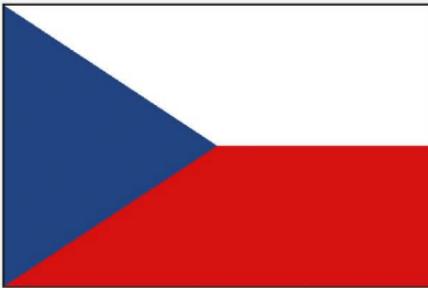


Sylvia Schroll-Machl / Ivan Nový

# **Beruflich in Tschechien**

Trainingsprogramm für Manager,  
Fach- und Führungskräfte



HANDLUKSKOMPETENZ IM AUSLAND

Vandenhoeck & Ruprecht

Sylvia Schroll-Machl / Ivan Nový, Beruflich in Tschechien

**V&R**

Sylvia Schroll-Machl / Ivan Nový, Beruflich in Tschechien

# Handlungskompetenz im Ausland

herausgegeben von  
Alexander Thomas, Universität Regensburg

Vandenhoeck & Ruprecht

Sylvia Schroll-Machl / Ivan Nový, Beruflich in Tschechien

Sylvia Schroll-Machl  
Ivan Nový

# **Beruflich in Tschechien**

**Trainingsprogramm für Manager,  
Fach- und Führungskräfte**

2. Auflage

Vandenhoeck & Ruprecht

Die 8 Cartoons hat Jörg Plannerer gezeichnet.

Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-525-49055-6

© 2009, 2003 Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen

[www.vandenhoeck-ruprecht.de](http://www.vandenhoeck-ruprecht.de)

Printed in Germany. – Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwendung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Satz: Satzspiegel, Nörten-Hardenberg

Druck- und Bindearbeiten: ⊕ Hubert & Co, Göttingen

## ■ Inhalt

Vorwort . . . . .	7
<b>Einführung in das Training</b> . . . . .	9
Zielsetzung und theoretischer Hintergrund . . . . .	9
Aufbau und Ablauf des Trainings . . . . .	12
Hinweise für das Verständnis und die Bearbeitung des Trainingsmaterials . . . . .	15
<b>Themenbereich 1: Personorientierung</b> . . . . .	19
Beispiel 1: Er hat's doch nicht leicht . . . . .	19
Beispiel 2: Erfolgreiche Zusammenarbeit . . . . .	23
Kulturelle Verankerung von »Personorientierung« . . . . .	26
<b>Themenbereich 2: Abwertung von Strukturen und Improvisationsliebe</b> . . . . .	31
Beispiel 3: Die Scheinwerferproduktion . . . . .	31
Beispiel 4: Der Direktor für Handel . . . . .	36
Kulturelle Verankerung von »Abwertung von Strukturen und Improvisationsliebe« . . . . .	41
<b>Themenbereich 3: Simultanität</b> . . . . .	49
Beispiel 5: Die liebe Zeit . . . . .	49
Beispiel 6: Die Kontaktbörse . . . . .	53
Kulturelle Verankerung von »Simultanität« . . . . .	57
<b>Themenbereich 4: Personorientierte Kontrolle</b> . . . . .	63
Beispiel 7: Die Grafik . . . . .	63
Beispiel 8: Vor Weihnachten . . . . .	68
Kulturelle Verankerung von »Personorientierte Kontrolle« . . . . .	72

<b>Themenbereich 5: Diffusion von Lebens- und Persönlichkeitsbereichen</b> . . . . .	79
Beispiel 9: Das Vertriebsgespräch . . . . .	79
Beispiel 10: Die Bitte um Feedback . . . . .	83
Kulturelle Verankerung von »Diffusion von Lebens- und Persönlichkeitsbereichen« . . . . .	88
<b>Themenbereich 6: Starker Kontext</b> . . . . .	97
Beispiel 11: Die Waschanlage . . . . .	97
Beispiel 12: Die Kündigung . . . . .	101
Kulturelle Verankerung von »Starker Kontext« . . . . .	105
<b>Themenbereich 7: Konfliktvermeidung</b> . . . . .	113
Beispiel 13: Der Konflikt . . . . .	113
Beispiel 14: Meinungs Austausch? . . . . .	118
Kulturelle Verankerung von »Konfliktvermeidung« . . . . .	122
<b>Themenbereich 8: Schwankender Selbstsicherheit</b> . . .	131
Beispiel 15: Entschuldigung . . . . .	131
Beispiel 16: Bürokratie . . . . .	134
Kulturelle Verankerung von »Schwankende Selbstsicherheit« . . . . .	138
<b>Literatur</b> . . . . .	144

## ■ Vorwort

Tschechien ist der Nachbar, mit dem Deutschland eine der längsten Grenze verbindet und trennt – geografisch und historisch. Seit der Wende bestehen rege Wirtschaftskontakte und deutsche Unternehmen investieren am meisten in der Tschechischen Republik. Zudem wird Tschechien ab 1. Mai 2004 EU-Mitglied sein. Gründe genug für Deutsche, sich näher mit den Tschechen und ihrer Art zu befassen.

Das hier vorgelegte Trainingsprogramm basiert auf den Ergebnissen eines mehrjährigen Forschungsprojekts zum Thema »Businesskontakte zwischen Deutschen und Tschechen. Kulturunterschiede in der Wirtschaftszusammenarbeit«, das trinational zum Kulturvergleich Tschechien – Österreich – Deutschland an der Wirtschaftsuniversität Wien begonnen (Fink, Nový, Schroll-Machl 2001) und dann binational (Tschechien – Deutschland) an der Universität Regensburg weitergeführt wurde (Schroll-Machl 2001).

Ausgangspunkt war die Überlegung, dass nur diejenigen authentisch über Unterschiede im Verhalten von Tschechen und Deutschen Auskunft geben können, die lange und intensiv mit Tschechen zusammengearbeitet oder auch zusammengelebt haben. So wurden deutsche Unternehmer, Fach- und Führungskräfte über ihre Beobachtungen und Erfahrungen mit Tschechen befragt, die Ergebnisse analysiert und ein Trainingskonzept daraus entwickelt. Mit diesem Trainingskonzept führen wir seit nunmehr mehreren Jahren regelmäßig Interkulturelle Seminare für Deutsche und Tschechen durch, um sie im Gelingen ihrer Kooperation zu unterstützen (Schroll-Machl u. Nový 2000; Nový u. Schroll-Machl 1999).

Mit diesem Buch wird dem Leser ein Filetstück der Trainings

zum Selbststudium zur Verfügung gestellt, und zwar entweder zur direkten Vorbereitung auf den Arbeitseinsatz oder zur Vorbereitung auf Dienstreisen nach Tschechien.

An dieser Stelle sei allen gedankt, die zum Gelingen des Werks beigetragen haben: allen Interviewpartner, die sich Zeit genommen haben, uns über ihre Erfahrungen zu berichten; allen Informanten, die uns die tschechische Perspektive für die gesammelten Erfahrungen erläuterten; allen Teilnehmern unserer Seminare und Trainings, die uns durch ihre Offenheit einen Einblick in ihre Schwierigkeiten und ihre Wege, diese zu meistern, gewährt haben.

Wir wünschen den Leserinnen und Lesern des Buchs, dass es ihnen in ihrer Kooperation mit Tschechen persönlich gut gehe *und* dass sie auf ihre Aufgaben bezogen erfolgreich sind. Dazu möge ihnen dieses Buch genug geistiges Rüstzeug liefern: eine gehörige Portion Verständnis und Sympathie für die tschechische Seite sowie ausreichend Distanz zu den eigenkulturellen (deutschen) Mustern und Selbstverständlichkeiten.

Sylvia Schroll-Machl  
Ivan Nový

## ■ Einführung in das Training

### ■ Zielsetzung und theoretischer Hintergrund

Kultur, das wird selbst zwischen Nachbarn erfahren, beeinflusst und prägt das Denken, Fühlen und Handeln der Menschen. Ein Arbeits- und Führungsstil, wie er in Deutschland selbstverständlich ist, erweist sich in Tschechien mitunter als unangemessen und kontraproduktiv. Die Art und Weise, wie dort Lösungen für Probleme gesucht werden, weist häufig erhebliche Unterschiede zu deutschen Methoden auf.

Kultur offenbart sich als ein spezifisches System von Werten, Normen, Regeln und Einstellungen, das nachhaltig das Verhalten der Mitglieder einer Gruppe, Organisation, Gesellschaft oder Nation beeinflusst. Jede Kultur bietet ihren Mitgliedern eine Reihe von Möglichkeiten, das individuelle und gemeinsame Handeln zu gestalten und die soziale Umwelt wahrzunehmen. Kultur setzt jedoch auch Grenzen und bestimmt damit die Maßstäbe für die Bewertung des Verhaltens der Mitmenschen. Was als richtig, effizient, klug, als normal, selbstverständlich oder denkbar angesehen wird, ist nicht abhängig von einer universellen Vernunft, sondern von der landesspezifischen Kultur. Innerhalb einer Kultur herrscht Einverständnis über die Art und Weise der optimalen Regulierung zwischenmenschlichen und gesellschaftlichen Handelns (Thomas 1996).

Verstehen wir Kulturstandards als Beschreibungsparameter einer Kultur, so lässt sich diese als ein Orientierungssystem auffassen, in dem wir uns mit Hilfe dieser Kulturstandards zurechtfinden. Kulturstandards leiten das Denken, Wahrnehmen, Urteilen und Handeln der Mitglieder einer Kultur in weiten Bereichen. Sie sind in der Geschichte eines Volkes verwurzelt und untereinander

vielfältig verknüpft. Kulturstandards haben sich also nicht zufällig entwickelt, sondern sind das Resultat einer langen Auseinandersetzung der Menschen mit wechselvollen sozialen, politischen und ökonomischen Umwelten. Über all diese Veränderungen hinweg erhalten Kulturstandards eine Kontinuität, sie stellen die Folie dar, auf der Änderungen und Neuerungen abgetragen werden (Thomas 1996). So wirken brisante politische und ökonomische Veränderungen, wie sie in den letzten Jahren in Tschechien zu beobachten sind, zwar auf tschechische Kulturstandards ein und werden diese langfristig auch verändern. Die »Wende« wirkt jedoch nicht unvermittelt auf das Handeln der Menschen, sondern auf dem Hintergrund der tradierten Kulturstandards. Nur allmählich werden die veränderten Handlungsbedingungen zu Veränderungen der Kulturstandards führen, denn aus den geänderten Lebensbedingungen müssen erst wieder Regeln erwachsen oder alte Regeln so verändert werden, dass deren Bedeutung von allen Mitgliedern der Kultur gutgeheißen und mitgetragen wird. Ein solcher Prozess zieht sich über mehrere Generationen hin, wie sich auch an der Art und Weise des Erlernens von Kulturstandards zeigen lässt.

Kulturstandards sind demnach kein starrer, festgeschriebener Regelkanon. Es sind Selbstverständlichkeiten, Leitlinien gesellschaftlichen und sozialen Handelns, die im Laufe der Sozialisation des Individuums in die Gesellschaft hinein erlernt werden. Eltern, Großeltern, Kindergarten, Schule, Universität, Beruf sind beispielsweise gesellschaftliche und damit kulturell geprägte Institutionen, die kulturelle Werte, Normen, Einstellungen, Bedeutungen und eben Kulturstandards vermitteln. Diese Institutionen sind gegenüber kurzfristigen Veränderungen in gesellschaftlichen Teilbereichen relativ unempfindlich, weshalb sich Kulturstandards weit langsamer als sozioökonomische Rahmenbedingungen verändern.

Wie stark und auf welche Weise das eigene Verhalten durch Kulturstandards geprägt ist, wird oft erst im Kontakt mit Fremden deutlich. In der Zusammenarbeit und Auseinandersetzung mit ihnen wird die Selbstverständlichkeit bestimmter Handlungsrountinen und Einstellungen immer wieder in Frage gestellt. Andere Völker haben aufgrund ihrer Geschichte und ökonomi-

schen, sozialen und politischen Lebenswelten eigene, sehr spezifische Kulturstandards ausgebildet, die von den Mitgliedern dieser Kultur ebenfalls für natürlich und selbstverständlich erachtet werden. Beim Aufeinandertreffen von Individuen zweier Kulturen begegnen sich also nicht nur zwei Menschen mit verschiedenen Sprachen, Zielen, Normen und Werten, sondern auch verschiedene kulturelle Orientierungssysteme, die Art und Weise des Handelns ebenso mitbestimmen wie aktuelle Ereignisse und Bedingungen.

Da Kulturstandards weite Bereiche des Denkens, Wahrnehmens und Handelns regulieren, reicht der oft empfundene und tatsächliche Orientierungsverlust über die berufliche Sphäre hinaus auch in die persönlichen Gepflogenheiten hinein. Der bisher sozial und fachlich kompetente Vorgesetzte erlebt plötzlich Unzulänglichkeiten in Bereichen seiner Mitarbeiterführung, die er noch nicht einmal potenziell als problematisch wahrgenommen hat. Eine Menge der ihm vertrauten Verhaltensweisen werden missverstanden oder führen zu unerwarteten Reaktionen. Selbst Bemühungen, dies zu ändern, scheitern immer wieder auf unverständliche Weise.

Erst ein Verständnis für die Bedeutung und Sinnhaftigkeit der beobachteten fremdkulturellen Verhaltensweisen führt in einem Prozess interkulturellen Lernens aus dieser Krise heraus. Wenn begreifbar und nachvollziehbar wird, warum welches Verhalten wann gezeigt wird, kehren Orientiertheit und Handlungssicherheit zurück. In diesem Lernprozess kommt Kulturstandards eine Schlüsselrolle zu. Sie vermitteln ein tieferes Verständnis für die Bedeutung und Sinnhaftigkeit bestimmter, in verschiedenen Situationen zu beobachtender Verhaltensweisen.

Damit beschränkt sich interkulturelles Lernen nicht auf das Imitieren kulturadäquater Verhaltensmuster. Statt dessen eröffnen sich variable Handlungsmöglichkeiten, die auf der Basis des Verständnisses der kulturellen »Regeln« eigenständig konstruiert werden können und die Sicherheit geben, dass die Handlungspläne für den fremdkulturellen Partner nachvollziehbar sind. Interkulturelle Kompetenz erschöpft sich nicht in Anpassungsfähigkeit an fremdkulturelle Denk- und Handlungsmuster, sondern meint die Fähigkeit zum partnerschaftlichen Dialog. Vo-

raussetzung dafür ist jedoch, dass die Denkgewohnheiten, Selbstverständlichkeiten und Empfindlichkeiten des Partners erkannt und respektiert werden. Unter diesen Voraussetzungen kann eine gemeinsame Verständigungsbasis nach und nach aufgebaut werden, die sich zwischen beiden Kulturen bewegt, die Vorteile aus beiden Kulturen nutzbar machen kann und synergetisch wirkt.

Das Erlernen von Kulturstandards beginnt sinnvollerweise schon vor der Reise nach Tschechien, schon bevor manches schief läuft. Denn es sind nützliche Instrumente, die helfen, Situationen systematisch zu analysieren, zu verstehen und adäquat zu reagieren. Die in diesem Trainingsprogramm dargestellten Kulturstandards sind jeweils an eine Reihe konkreter Situationsbeschreibungen zwischen Deutschen und Tschechen geknüpft. So bietet das Trainingsmaterial ein kontextnahes Lernumfeld, in dem Schritt für Schritt tschechienspezifische Problemfelder kennen gelernt und konkrete Lösungsmöglichkeiten sowie abstrakte, allgemein gültige Erläuterungen der Verhaltensweisen im Sinne von Kulturstandards dargestellt werden.

## ■ Aufbau und Ablauf des Trainings

Die *erste Stufe* dieses Lernprozesses ist die Konfrontation mit andersartigen, unerwarteten Verhaltens- und Reaktionsweisen. In einer kurzen Situationsschilderung wird eine Interaktion zwischen einem tschechischen und einem deutschen Partner vorgestellt. Der Leser wird mit dem tschechischen Verhalten unvorbereitet konfrontiert und ist gezwungen, sich zuerst seine eigenen Erklärungen für dessen Verhalten zurechtzulegen. Dabei wird natürlich das eigenkulturelle, deutsche Orientierungssystem genutzt. In Ermangelung vorhandener tschechischer Erklärungsmuster werden also deutsche herangezogen. Dadurch werden die *eigenkulturellen Erklärungs- und Deutungsmuster* bewusst und können mit tschechischen Kulturstandards kontrastiert werden. So kann sich der Lernende für die Art und Weise *sensibilisieren*, wie Kultur sein eigenes, als individuell und autonom empfundenes Handeln beeinflusst. Die Kenntnis eigenkultureller Standards und die Erfahrung im Umgang mit ihnen sind wichtige Voraus-

setzungen für die flexible und kreative Anwendung der zu erlernenden tschechischen Kulturstandards, die, ebenso wie deutsche, Spielräume für die Ausgestaltung persönlichen und situationspezifischen Verhaltens gewähren.

In der *zweiten Stufe* des Lernprozesses werden dem Leser vier alternative Deutungen zu der jeweils geschilderten Interaktionssituation angeboten. Diese sind in unterschiedlichem Maße kulturangemessen, das heißt, die zugrunde liegenden Deutungsmuster entstammen entweder eher der tschechischen Kultur oder eher der deutschen und erklären so das Verhalten unterschiedlich angemessen. Erst die Orientiertheit über die Gründe, Ursachen und Ziele einer Handlung schafft die Voraussetzung für eine angemessene Reaktion. Diese Voraussetzung zu erfüllen, indem *eine Reihe von Alternativen* erwogen wird, anstatt vorschnell eine Entscheidung zu treffen, wird hier geübt und zu einer Routine vertieft.

Die Aufgabe des Lesers besteht darin, sich durch die Beurteilung der Antwortalternativen, die sich daraus ergebenden Konsequenzen zu vergegenwärtigen und so die Abhängigkeit des Handelns von kulturellen Deutungsmustern zu erkennen. Es ist daher nicht Ziel dieses Trainingsabschnitts, nur die kulturadäquateste Deutung zu entdecken und sich diese einzuprägen. Die Angemessenheit einer Reaktion oder Handlung in der interkulturellen Begegnungssituation ist immer auch abhängig von den Handlungszielen der Beteiligten. Mitunter ist die maximale Anpassung an kulturtypische Verhaltensweisen weder das Ziel des tschechischen noch des deutschen Partners. Entscheidend ist vielmehr die Fähigkeit, Verhalten *kulturangemessen zu deuten* unter Berücksichtigung von Beweggründen, Zielen, Sinn und formalen Verlaufsbedingungen.

Auf der *dritten Stufe* des Lernprozesses werden die hinter den gegebenen Antwortalternativen verborgenen Deutungsmuster, die kulturtypischen Attributionen oder Bedeutungen erklärt. Es wird für jede Antwortalternative ausgeführt, bis zu welchem Grad oder unter welchen Umständen diese kulturangemessen ist oder nicht. Der Leser erhält an dieser Stelle also konkrete Informationen über die *kulturellen Hintergründe* und Ursachen des in der jeweiligen Beispielsituation geschilderten tschechischen Ver-

haltens. Das in der Beispielsituation als Einzelfall dargestellte Verhalten wird auf ein allgemein gültigeres Niveau gehoben, um das Typische deutlich und verständlich zu machen.

Auf der *vierten Stufe* des Lernprozesses wird der Leser angeregt, sein inzwischen erworbenes Wissen gedanklich auszuprobieren. Dazu soll eine eigene *Handlungsstrategie* entwickelt werden, mit der die geschilderte konflikthafte Interaktion vermieden oder gelöst werden kann. Das Trainingsmaterial unterstützt den Prozess der Lösungssuche, indem es eine detaillierte Interaktionsanalyse des Geschehens anbietet und daraus einige Schlüsse für Lösungsstrategien ableitet. Diese Lösungsstrategien sind absichtlich fragmentarische Anregungen, keine Rezepte. Die unendliche Variation von Interaktionssituationen erfordert flexible, nicht starre Reaktionen und Lösungen. Jedes Problem hat mehrere mögliche Lösungen. Verschiedene Alternativen auszuloten, erhöht die Erfolgchance für ein gutes Gelingen.

Schließlich wiederholt sich die eben dargestellte Abfolge, wodurch ein und dieselbe kulturelle Thematik in verschiedenen Kontexten dargestellt wird. Durch die Präsentation des allen Situationen gemeinsamen *Kulturstandards in multiplen Kontexten* werden diese als vielseitige und *flexible Erklärungsstrukturen* erfahrbar. So kann der Umgang mit ihnen eingeübt werden. Im Verlauf des Trainings entsteht so Verhaltenssicherheit und die Fähigkeit, das Wissen auf neue, unbekannte Situationen zu transferieren und anzuwenden.

Zum Abschluss eines Themenblocks wird zusammenfassend der Kulturstandard dargestellt, wobei vor allem auf die *kulturhistorische Verankerung* eingegangen wird. Eine umfassende Beschreibung des Kulturstandards ergibt sich jedoch erst aus der Zusammenschau dieser mit den in den vorgeschalteten Situationsschilderungen und ihren nachfolgenden Erläuterungen enthaltenen kulturtypischen Merkmalen. Kulturstandards als Regeln oder starre Muster auszuformulieren hieße, ihrem wirklichen Status zuwiderzuhandeln. Kulturstandards »leben« im Handeln der Menschen und können nur durch dieses begreifbar werden.

Die Erläuterung des Kulturstandards steht jeweils am Ende eines Themenblocks, um den Leser in seiner Suche nach Verständ-

nis selbst aktiv werden zu lassen, seinen eigenen Spürsinn zu entwickeln und sich die entsprechenden deutschen Kulturstandards bewusst zu machen.

Die eigentliche Arbeit im Prozess des interkulturellen Lernens geschieht aber erst in Tschechien. Das Training soll die dazu erforderliche Ausrüstung bereitstellen. Es ist so aufgebaut, dass optimale Lernstrategien zur Bewältigung der kommenden Aufgaben im Beruf und im Alltag verfügbar sind.

## ■ Hinweise für das Verständnis und die Bearbeitung des Trainingsmaterials

In der schriftlichen Form ist das Trainingsmaterial als Mittel zum Selbststudium gedacht. Sie können sich anhand der Texte auf die tschechische Kultur und den Umgang mit ihr vorbereiten. Sie sollten so in der Lage sein, das Verhalten Ihrer tschechischen Partner besser zu verstehen.

Ein solches Buch ersetzt aber kein auf Tschechien bezogenes Gruppentraining. Wesentliches Merkmal interkulturellen Lernens ist das Er- und Umlernen sozialer Fähigkeiten. Dies geschieht am effektivsten in der Gruppe in Form von Übungen und in der konkreten Auseinandersetzung mit anderen Personen. Wie vielschichtig manche Situationen sind, wird einem oft erst klar, wenn man mit anderen Personen darüber spricht und deren Meinung erfährt. Ein Gruppentraining ist auch der geeignete Weg, mehr über die eigenen kulturellen Selbstverständlichkeiten, das deutsche kulturspezifische Orientierungssystem, zu erfahren. Wer kein vorbereitendes Gruppentraining verfügbar hat, kann zusammen mit Freunden und Bekannten das vorliegende Trainingsmaterial bearbeiten und diskutieren, um die Sinne für das Fremde, aber auch das Eigene zu schärfen. Darüber hinaus kann das hier vorliegende Trainingsmaterial als zentraler, verhaltensorientierter Trainingsbaustein in landeskundlichen und fachspezifischen Orientierungsseminaren eingesetzt werden.

Durch die Fokussierung auf konflikthafte Interaktionen kann beim Leser der Eindruck entstehen, Tschechien sei ein äußerst

problematisches Land. Vor dieser Schlussfolgerung soll hier ausdrücklich gewarnt werden. Interkulturelles Lernen ist ein schwieriger Prozess, egal auf welche Kultur Sie sich vorbereiten. Ein Lernmedium wie dieses kann jedoch unmöglich alles Wissenswerte über ein Land, seine Menschen und Kultur vermitteln; es ist gezwungen zu vereinfachen und sich auf einzelne Bereiche zu konzentrieren. Deshalb stehen die problematischen Seiten im Vordergrund, die schönen sollten Sie selbst entdecken. Es soll an dieser Stelle noch einmal betont werden, dass dieses Trainingsmaterial kein Kompendium tschechischer Verhaltensweisen darstellt. Vielmehr geht es darum zu sensibilisieren und Verständnis, Respekt und Wertschätzung für die andere Kultur zu wecken.

Nehmen Sie sich Zeit für die Bearbeitung des Materials. Versuchen Sie nicht, alles an einem Stück zu bearbeiten. Lassen Sie Gelerntes sich setzen, wälzen Sie es noch einmal in Gedanken und versuchen Sie, dem Neuen, Unbekannten seinen Reiz zu entlocken, das Positive am vordergründig schwierig Erscheinenden zu entdecken. Wer gelernt hat, mit Verhaltensunterschieden kulturadäquat umzugehen, der weiß, wie sich kulturbedingte Missverständnisse erklären lassen; wer Fremdartiges nicht als Bedrohung und Belastung erfährt und ihm deshalb nicht mit Ablehnung und Abwehr begegnen muss, sondern ihm Neugier und Wertschätzung entgegenbringt, der geht mit mehr Sicherheit, Mut und freudiger Gespanntheit.

Dazu wünschen wir viel Erfolg!

Sylvia Schroll-Machl / Ivan Nový, Beruflich in Tschechien



## ■ Themenbereich 1: Personorientierung

### ■ Beispiel 1: Er hat's doch nicht leicht ...

#### ■ Situation

Ein Deutscher kommt als neuer Chef einer Abteilung nach Tschechien. Gleich am ersten Tag wird er damit konfrontiert, dass in seiner Entwicklungsabteilung ein größeres, relativ weit gefächertes Problem besteht, das aber schon geraume Zeit mitgeschleppt wird. Das erkennt er in dem Meeting, in dem er mit seinen tschechischen Mitarbeitern sitzt, und bittet den Protokollanten dieses Problem ins Protokoll aufzunehmen. Der windet sich: Das gehe nicht, nicht in der Formulierung, das würde Herrn X und Herrn Y betreffen und treffen. Und er nennt viele Argumente, warum das nicht ins Protokoll aufgenommen werden könne. Der Deutsche kontert: »Aber das ist ein ernsthaftes Problem. Das müssen wir angehen, das können wir nicht ignorieren. Das löst sich nicht von selbst.« Beide Seiten debattieren eine Weile – ohne Erfolg.

Der Deutsche spürt, dass er irgendeine sensible Stelle berührt hat, und zwingt daher den Protokollanten nicht, sondern lässt sich nach dem Meeting nochmals erläutern, wo die Schwierigkeit mit dem Protokoll lag. Ja, erfährt er, die Sache betreffe eben vor allem Herrn X – auch Herrn Y – und vor allem an Herrn X hingen sowieso schon so viele Probleme und Aufgaben. Er habe es wirklich nicht leicht und wenn man ihm dann das auch noch aufbürden würde ...

Der Deutsche geht an seinen Schreibtisch und ruft Herrn X und Herrn Y an und sagt ihnen, man habe gerade das Problem besprochen. Dass es wirklich anzupacken sei und damit das auch nach und nach passiert, lasse er dieses Problem ins Protokoll auf-

nehmen. Dieser Umstand allein sei nichts gegen die beiden und in keiner Weise ein Vorwurf oder eine weitere Last. Er wisse jetzt noch nicht, wie das Problem zu lösen sei, aber er werde sich allein, mit ihnen und mit anderen eine Lösung überlegen. Er bat die beiden um einen Formulierungsvorschlag für das Protokoll, mit dem sie leben könnten und der klar machen würde, dass Energie und Ressourcen dafür erforderlich seien. Es gab eine Formulierung, es gab keine Stimmungstrübung, das Problem konnte angegangen werden.

Wie ist das Verhalten der Tschechen zu erklären und worin bestand der Erfolg im Vorgehen des Deutschen?

- Lesen Sie nun die Antwortalternativen nacheinander durch.
- Bestimmen Sie den Erklärungswert jeder Antwortalternative für die gegebene Situation und kreuzen Sie ihn auf der darunter befindlichen Skala entsprechend an. Es ist möglich, dass mehrere Antwortalternativen den gleichen Erklärungswert besitzen.

## ■ Deutungen

- a) Die tschechischen Mitarbeiter waren zunächst einmal eine eingeschworene Truppe, denen es bislang gelungen ist, sich um die Ansprüche der Deutschen herumzulavieren nach dem Motto: Das geht schon lange so, das wird auch weiterhin so gehen. Der neue deutsche Chef war zu penetrant, als dass sie dieses Spiel hätten weiterspielen können.



- b) Die Tschechen hatten überhaupt nichts dagegen, dass das Problem angepackt wird, der Protokollant wollte lediglich die beiden Kollegen schützen und sie vor einer zu großen Last bewahren. Deshalb musste der Deutsche andere Wege finden.



- c) Der Protokollant hatte Angst, dass ihn die beiden tschechischen Mitarbeiter zur Rechenschaft ziehen: Er ist als Protokollant dafür verantwortlich, dass keine Unannehmlichkeiten entstehen. Den Widerstand spürte der Deutsche deutlich und ließ im Meeting diesen Punkt offen.



- d) Das Problem war für Herrn X und Herrn Y wirklich schwerwiegend und seine Behebung belastend, aber die beiden tschechischen Mitarbeiter fühlten sich von diesem Chef ernst genommen, denn der Deutsche bemühte sich, eine auf sie zugeschnittene Lösung zu finden.



- Versuchen Sie, Ihre Einstufung jeder Antwortalternative zu begründen. Halten Sie die Begründung in schriftlicher Form stichpunktartig fest.
- Lesen Sie nun die Erläuterungen zu jeder Antwortalternative durch und vergleichen diese mit Ihren eigenen Begründungen.

## ■ Bedeutungen

### Erläuterung zu a):

Diese Aussage enthält vermutlich ein Körnchen Wahrheit, denn das Problem wurde ja schon lange mitgeschleppt. Generell gilt: Immer wieder betrachten Tschechen im Vergleich mit Deutschen viele Probleme als weniger tragisch. In ihren Augen »lavieren« sie dann nicht, sondern ersparen sich schlichtweg so manche übertriebene Sorge (»deutsches Theater«). Dass der Deutsche nicht locker ließ, war jedoch nicht der entscheidende Beitrag zur Lösung der Situation. Der Kernpunkt ist, wie er das tat.

**Erläuterung zu b):**

Das stimmt sicher, sonst hätte sich nicht eine alle zufrieden stellende Lösung gefunden. Wichtig ist dabei aber Folgendes: Tschechen vergessen bei keiner inhaltlichen Fragestellung die Personen, die davon betroffen sind. Wenn nun eine Sache für die beteiligten Menschen unangenehm wird, dann wird die sachliche Fragestellung hintenangestellt, und es wird nach einer Lösung gesucht, die für die Beteiligten die einfachere, leichtere, schonungsvollere ist. Dass diese Haltung auf Kosten von Qualität oder Effektivität gehen kann, nehmen Tschechen dafür in Kauf. Denn sie sind überzeugt: In einer angespannten Atmosphäre lässt sich nicht gut arbeiten, und die sachlichen Ergebnisse werden die Störungen auf der menschlichen Ebene widerspiegeln. Es musste also in dieser Situation ein Weg gefunden werden, der Sache und Personen berücksichtigt. Das war das eigentliche Motiv des Protokollanten, vermutlich war für ihn und die anderen Teilnehmern im Meeting die sachliche Notwendigkeit durchaus nachvollziehbar.

**Erläuterung zu c):**

Auch diese Antwort trifft zu. Weil Tschechen, wenn sie sich gut verstehen und zusammenarbeiten, ausgesprochen rücksichtsvoll miteinander umgehen, erwarten sie auch, dass ein Kollege für einen anderen »mitdenkt«, er also bei inhaltlichen Gesprächen und Vereinbarungen nicht vergisst, was das für die beteiligten Personen jeweils bedeutet. Der Protokollant möchte also auf keinen Fall derjenige sein, der anderen Schwierigkeiten macht und sich damit Vorwürfe und Antipathien einheimst, wenn es kein Entinnen gibt: »Der hätte das anders formulieren sollen« würde dann der Vorwurf lauten.

Die nicht hoch genug anzusetzende Leistung des Deutschen bestand darin, dass er den (passiven) Widerstand des tschechischen Protokollanten wahrgenommen und sich deshalb in seiner gewohnten inhaltlichen Zielstrebigkeit gebremst hat. Er hielt es aus, die Sitzung mit einem ungeklärten Punkt zu verlassen.

**Erläuterung zu d):**

Diese Antwort trifft den Kern dieser Erfolgsgeschichte. Dem

Deutschen gelang es, eine individuelle, auf die Situation aller Betroffenen maßgeschneiderte Lösung zu finden. Dazu war es (1) unabdingbar, mit Herrn X und Herrn Y zu sprechen und ihre Perspektive kennen zu lernen; dazu war es aber auch unerlässlich, dass er (2) sich als Deutscher selbst erklärte, weshalb er hier auf eine Lösung drängt (z. B. um ein Budget zu bekommen). Nur dann sind die Standpunkte aller nachvollziehbar, nur dann kann man sich aufeinander zu bewegen und eine Lösung finden, die niemandem zum Schaden gereicht. Im Meeting wäre das nicht möglich gewesen, da Herr X und Herr Y nicht anwesend waren und weil ein derartiges Gremium oft nicht der Ort ist, an dem man solche, oft recht persönlich gefärbte Anschauungen offen legt. Vier-Augen-Gespräche wirken an dieser Stelle nicht nur sehr erleichternd, sondern sind meist unabdingbar. Das Besondere im Vorgehen des Deutschen liegt darin, dass er eine die Personen voll berücksichtigende Lösung gefunden und nicht nur die Sache im Auge behalten hat.

## ■ Beispiel 2: Erfolgreiche Zusammenarbeit

### ■ Situation

Eine deutsche Firma im bayerisch-tschechischen Grenzland hat in Pilsen ein Werk errichtet, in dem Kabel für die Automobilindustrie hergestellt werden. Die Produktion wurde dort exakt genauso aufgebaut wie in Deutschland. Dazu kamen viele Deutsche in die Tschechische Republik, die tagtäglich den Tschechen gezeigt haben, wie jeder einzelne Arbeitsschritt zu vollziehen sei. An jedem Arbeitsplatz gab es einen deutschen »Partner«, der seinen tschechischen Kollegen anlernte und der vom jeweiligen tschechischen Mitarbeiter selbst ausgewählt wurde. Auch als die »Partner« wieder zurück in Deutschland waren, konnten die Tschechen bei jeder Frage oder jedem Problem diesen »Partner« zu Rate ziehen. Entweder klärte sich die Sache am Telefon oder der Deutsche fuhr für einen oder mehrere Tage dort hin und half vor Ort. Die Tschechen fragten ihre deutschen Partner nicht nur, wenn sie etwas nicht verstanden, sondern auch, wenn sie nicht

einsahen, warum etwas so sein sollte. Die Deutschen erklärten das dann im Detail.

Die Zusammenarbeit zwischen dem deutschen und dem tschechischen Werk ist inzwischen sehr erfolgreich. Das tschechische Werk hat sogar eine bessere Qualität in der Produktion erreicht als das deutsche Werk und wird vom Kunden hoch geschätzt, was auch beiden Werken so auch kommuniziert wird.

Worauf beruht der Erfolg dieses Modells?

## ■ Deutungen

- a) Der Erfolg ist auf die Gründlichkeit der Deutschen zurückzuführen, alles genau und sehr detailliert zu erklären.



- b) Die Kontrolle der Deutschen ist aufgrund des Partnermodells perfekt, sie haben die Tschechen fest im Griff: Die Tschechen können nicht anders, sobald einer von ihnen nachlassen würde, stünde sein »Partner« schon korrigierend neben ihm.



- c) Die Tschechen sind beeindruckt, mit welchem personellen und zeitlichen Aufwand ihnen die Deutschen begegnen. Das »ehrt« sie gewissermaßen und das motiviert sie, für und mit diesen Kollegen zu arbeiten.



- d) Es scheint nur so, als würden die Tschechen aufgrund von Einsicht handeln. In Wirklichkeit spielten sie zunächst (a) notgedrungenermaßen mit, sahen (b) dann, dass die Vorgehenswei-

sen funktionierten, und machen jetzt (c) um des lieben Friedens willen einfach mit.



- Versuchen Sie, Ihre Einstufung jeder Antwortalternative zu begründen. Halten Sie die Begründung in schriftlicher Form stichpunktartig fest.
- Lesen Sie nun die Erläuterungen zu jeder Antwortalternative durch und vergleichen diese mit Ihren eigenen Begründungen.

## ■ Bedeutungen

### Erläuterung zu a):

Das ist die Erklärung, die die meisten Deutschen für die richtige halten. Sie trifft aber nur den sachlichen Teilaspekt der Situation: Die Tschechen lernten zweifelsohne, was sie wie tun sollten. Dieser Aspekt trägt aber nichts zur Erklärung bei, warum die Tschechen auch motiviert waren, die Verfahren tatsächlich zu übernehmen.

### Erläuterung zu b):

Diese Antwort stimmt bis zu einem gewissen Grad. Der Spielraum für die Tschechen war tatsächlich nicht groß. Doch es muss der Funke übergesprungen sein und die Tschechen müssen wirklich motiviert worden sein, sonst wäre nicht zu erklären, wieso die Produkte aus dem tschechischen Werk jetzt eine höhere Qualität haben als die deutschen.

### Erläuterung zu c):

Diese Antwort trifft voll und ganz zu. Durch den Aufwand, den die Deutschen trieben, wurde nicht nur die inhaltliche Botschaft vermittelt, was mit welchen Verfahren erreicht werden soll, sondern es wurde den Tschechen eine hohe Wertschätzung vermittelt: Seht her, wir zeigen euch das mal. Wir wollen, dass ihr das

Tschechien ist der Nachbar, mit dem uns eine der längsten Grenzen verbindet und trennt – geografisch und historisch. Seit der Wende bestehen rege Wirtschaftskontakte, und die Deutschen sind die größten Investoren in der Tschechischen Republik. Gründe genug, uns näher mit den Tschechen und ihrer Art zu befassen. Anhand authentischer Situationen aus dem Geschäftsleben werden realistische Konflikte, problematische Situationen und Erfolgsstorys geschildert, wie sie Deutsche in Tschechien erlebt haben. Das wissenschaftlich fundierte Trainingsprogramm ist so konzipiert, dass es Geschäftsleuten eine individuelle Unterstützung in der Zusammenarbeit mit Tschechen bietet.

## **Die Autoren**

Dr. phil. Sylvia Schroll-Machl, Diplom-Psychologin, Diplom-Religionspädagogin (FH), arbeitet als freiberufliche Trainerin und Coach für verschiedene Firmen, Organisationen und Ministerien im Bereich interkulturelle Trainings- und Personalentwicklung.

Internet: [www.schroll-machl.de](http://www.schroll-machl.de)

Ivan Nový ist Professor für Psychologie und Soziologie im Management an der Wirtschaftsuniversität Prag, Unternehmensberater und Managementtrainer für namhafte Firmen. Schwerpunkte seiner Wissenschaftsarbeit sowie Beratungstätigkeiten sind interkulturelles Management, Personalführung und Personalmanagement.

ISBN 978-3-525-49055-6



9 783525 490556

[www.v-r.de](http://www.v-r.de)