

Erfolgreiche Personalführung in der deutsch-tschechischen Wirtschaftskooperation

Julia Bürger / Alexander Thomas

forost Arbeitspapier Nr. 40 Juli 2007



Forschungsverbund Ost- und Südosteuropa (forost)

Redaktion: Helga Schubert

ISBN 978-3-9810703-4-7

ISSN 1613-0332

forost wird gefördert vom

Bayerischen Staatsministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst

© forost, München

Abdruck oder vergleichbare Verwendung von Arbeiten des Forschungsverbunds Ost- und Südosteuropa ist auch in Auszügen nur mit vorheriger schriftlicher Genehmigung der Geschäftsstelle gestattet.



Vorwort

In Prozessen von Veränderung und Integration ist es vor allem der Umgang auch und gerade mit Differenzen und Konflikten, an dem sich der Erfolg wahrnehmen und messen lässt. Im Rahmen der Europäischen Integration wird vor dem Hintergrund der Globalisierungsdebatte häufig übersehen, dass auch im "geeinten Europa" Kulturgrenzen von hoher Wirksamkeit den Kontinent durchziehen.

Auch die immer wieder beschworene Leitkultur des christlichen Abendlandes kann solche Grenzen nicht verwischen, es geht vielmehr auch hier um die Verwirklichung des Gedankens eines Europa, dessen Einheit sich in der Vielfalt bewährt.

Die Kompetenzen, die ganz besonders im Personalmanagement hierfür nötig sind, lassen sich allerdings nicht so einfach erlernen wie Vokabeln oder die Grammatik einer fremden Sprache, vielmehr liegt die Herausforderung häufig im Verborgenen und wird erst für das geschulte und im Umgang mit unterschiedlichen Kulturen trainierte Auge sichtbar.

Die Titanic, ein scheinbar perfekt ausgearbeitetes Projekt, unsinkbar und gigantisch, scheiterte an einem Hindernis unter der Oberfläche. Es war unsichtbar, weil es nicht nur unter Wasser, sondern auch hinter einer (vernachlässigten) Grenze der Wahrnehmung und Zielsetzung lag. So traf der Unterwassereisberg auf eine Schwachstelle und brachte das Projekt zum Scheitern. Unbemerkte Grenzen sind nicht weniger wirksam, ganz im Gegenteil. Gerade weil im professionellen Umfeld häufig zu wenig auf solche Grenzen außerhalb des definierten (Projekt-)Rahmens geachtet wird, sind die Mitarbeiter eines Unternehmens ihnen einigermaßen hilflos ausgeliefert und begreifen oft gar nicht, warum so Vieles schief läuft, obwohl im Netzplan, der Budgetierung und den Personalplanungen alles im grünen Bereich liegt. Grenzen sind in der internationalen Wirtschaftskooperation allgegenwärtig und kommen nicht nur im formal-juristischen Bereich zum Tragen. Im Unterschied zu internationalen Grenzen, die meistens deutlich markiert sind und sogar formal "kontrolliert" werden, indem nach Pass und mitgeführten Waren gefragt wird und die (Mutter-)Sprache innerhalb weniger Meter wechselt, liegen viele der kulturellen Grenzen eher im Verborgenen.

Der vorliegende Band analysiert die Risiken, die im Bereich der Personalführung aus dem Nichtbeachten kultureller Unterschiede erwachsen, zeigt aber auch anhand positiver Beispiele auf, wie interkulturelle Kompetenz zum Wachstumsund Innovationsfaktor interkultureller Zusammenarbeit werden kann.

> Helga Schubert, München im Juli 2007





Inhaltsverzeichnis

| Vorwo | rt | 3 |
|------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Danks | agung | 9 |
| 1. | Einleitung | 11 |
| 2. | Theoretische Grundlagen und Merkmale erfolgreicher Personalführung | 13 |
| 2.1. | Theoretische Aspekte von Multinationalen Unternehmen (MNCs) | 13 |
| 2.1.1 | Allgemeine Betrachtungen | 13 |
| 2.1.2. | Nationalkultur und Organisationskultur / Unternehmenskultur | 16 |
| 2.2. | Theoretische Grundlagen der Personalführung in Multinationalen Unternehmen (MNCs) | 17 |
| 2.2.1. | Aufgaben und Anforderungen der Personalführung | 17 |
| 2.2.2. | Einzelaspekte der Personalführung im internationalen | 21 |
| 2.2.3. | Umfeld: | |
| 2.2.3. | Motivation | 21 |
| | Konfliktmanagement | 22 |
| 2.2.5. | Informelle Beziehungen | 22 |
| 2.2.6. | Personalauswahl im interkulturellen Kontext | 22 |
| 2.3. | Theoretische Grundlagen interkultureller Kooperation und interkulturellen Managements | 24 |
| 2.3.1 | Allgemeine interkulturelle Anforderungen | 24 |
| 2.3.2 | Reaktionstypen auf Fremdheit | 24 |
| 2.3.3. | Kultur und Kulturstandards | 26 |
| 2.3.4. | Interkulturelle Kompetenz als Schlüsselqualifikation | 29 |
| 2.3.4. | Interkulturalitätsstrategien | 32 |
| | | 32 |
| 3. | Vorstudie und Hypothesen zur Erkundung von kulturbedingten Unterschieden in der Personalführung in deutsch-tschechischen Gemeinschaftsunternehmen | 37 |
| 4. | Methodisches Vorgehen bei der Problemanalyse | 44 |
| ۰. 4.1. | Die Interviewstudie | 45 |
| 4.1.1. | Interviewleitfaden | 45 |
| 4.1.2. | Stichprobe der interviewten Personen | 47 |
| 4.1.2. | · | 47 |
| 4.1.3. 4.1.4. | Interviewdurchführung und Datenaufbereitung | 48 |
| | Interviewauswertung | |
| 4.2. | Die Fragebogenstudie | 53 |
| 4.2.1. | Fragebogenentwicklung | 53 |
| 4.2.2. | Akquisition der Teilnehmer | 55 |
| 4.2.3. | Merkmale der Stichprobe | 56 |
| 4.2.4. | Datenaufbereitung und -auswertung | 57 |
| 5. | Forschungsergebnisse zur Personalführung in der deutschtschechischen Wirtschaftskooperation | 59 |



| 5.1. | Allgemeine Befunde | 60 | |
|--------|------------------------------------------------------------------------------------|-----|--|
| 5.1.1. | Zufriedenheit mit der Zusammenarbeit | 60 | |
| 5.1.2. | Problemstellungen in Bezug auf die Aufgabenbereiche | | |
| 5.1.3. | Analyse der Fragebogenergebnisse (Überblick) | 66 | |
| 5.1.4. | Wirksamkeit von Kulturstandards in den Aufgabenbereichen | 69 | |
| 5.1.5. | | | |
| 5.2. | | | |
| 5.2.1. | · | | |
| 5.2.2. | | | |
| 5.3. | Probleme lösen | | |
| 5.3.1. | Detailergebnisse aus den Interviews | | |
| 5.3.2. | Ergebnisse der Fragebogenstudie | 98 | |
| 5.3.3. | Fallbeispiele | 101 | |
| 5.3.4. | Lösungsvorschläge zu Problemen im Aufgabenbereich "Problemlösen" | 104 | |
| 5.4. | Entscheidungen treffen | 107 | |
| 5.4.1. | Detailergebnisse aus den Interviews | 107 | |
| 5.4.2. | Ergebnisse der Fragebogenstudie | 110 | |
| 5.4.3. | Lösungsvorschläge zu Problemen im Aufgabenbereich "Entscheidungen treffen" | 113 | |
| 5.5. | Konfliktmanagement und Kritik | 115 | |
| 5.5.1. | Detailergebnisse aus den Interviews | 116 | |
| 5.5.2. | Fallbeispiele | 122 | |
| 5.5.3. | Ergebnisse der Fragebogenstudie | 124 | |
| 5.5.4. | Lösungsvorschläge zu Problemen im Aufgabenbereich "Konflikte und Kritik" | 128 | |
| 5.6. | Eigene Leistungen präsentieren | 129 | |
| 5.6.1. | Detailergebnisse aus den Interviews | 129 | |
| 5.6.2. | Ergebnisse der Fragebogenstudie | 131 | |
| 5.6.3. | Lösungsvorschläge zu Problemen im Aufgabenbereich "Eigene Leistungen präsentieren" | 132 | |
| 5.7. | Anweisungen geben | 133 | |
| 5.7.1. | Detailergebnisse aus den Interviews | 134 | |
| 5.7.2. | Fallbeispiele | 137 | |
| 5.7.3. | Ergebnisse der Fragebogenstudie | 139 | |
| 5.7.4. | Lösungsvorschläge zu Problemen im Aufgabenbereich "Anweisungen geben" | 141 | |
| 5.8. | Beziehungsmanagement | 142 | |
| 5.8.1. | Detailergebnisse aus den Interviews | 142 | |
| 5.8.2. | Ergebnisse der Fragebogenstudie | 146 | |
| 5.8.3. | Lösungsvorschläge zur Verbesserung der gegenseitigen Beziehungen | 147 | |



| 6. | Nutzen des Forschungsprojektes für eine interkulturelle Personalauswahl und -entwicklung | 150 |
|---------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 6.1. | Personalauswahl: Beispiel "Das strukturierte Auswahlinterview" | 150 |
| 6.2. | Personalentwicklung: Beispiel "Interkulturelle Trainings" | 169 |
| 7. | Vertrauensmanagement in der deutsch-tschechischen Personalführung | 173 |
| 7.1. | Stellenwert von Vertrauensmanagement | 173 |
| 7.2. | Vertrauensforschung unter interkulturellen Aspekten | 173 |
| 7.3. | Theoretische Grundlagen zur Analyse der Vertrauensthematik in der Personalführung in deutschtschechischen Gemeinschaftsunternehmen | 178 |
| 7.4. | Forschungsfragen | 181 |
| 7.5. | Methodisches Vorgehen | 182 |
| 7.6. | Forschungsergebnisse | 183 |
| 7.6.1. | Merkmale der impliziten Vertrauenstheorie bei deutschen und tschechischen Mitarbeitern | 183 |
| 7.6.2 | Die Bedeutung von Vertrauen in deutsch-tschechischen Arbeitsbeziehungen | 187 |
| 7.6.3. | Vorschläge zur Vertrauensentwicklung in deutsch- tschechischen Gemeinschaftsunternehmen | 189 |
| 7.7. | Fazit | 190 |
| 8. | Schlussbemerkung | 192 |
| 9. | Literatur | 195 |
| Forost- | Arheitsnaniere | 199 |





Danksagung

Die Autoren danken zunächst einmal allen Führungskräften und Mitarbeitern der deutschen und tschechischen Unternehmen, die sich an der Interview- und Fragebogenerhebung beteiligt haben. Ohne Ihre Mithilfe hätten sich die so reichhaltigen und differenzierten Einsichten in die kulturell bedingten Problemlagen und Lösungsmöglichkeiten der Personalführung in der deutsch-tschechischen Zusammenarbeit nicht gewinnen lassen. Für die umfangreiche Unterstützung bei der Teilnehmerakquisition danken wir insbesondere Frau Steffi Fröhlich (Chemnitz), Herrn Rainer Mayer (Alfmeier Präzision AG, Treuchtlingen), den Herren Bert Wilden und Torsten Conrad (Wilden AG, Regensburg) und Herrn Stephan Weinzierl (IHK Regensburg).

Ein ganz besonders herzlicher Dank gilt Herrn Prof. Ivan Nový von der Wirtschaftsuniversität Prag und seinen Mitarbeitern, vornehmlich Frau Dipl.-Ing. Hana Lorencová und Herrn Dr. Martin Lukeš, die als Projektpartner auf tschechischer Seite die Gestaltung des Projektes wesentlich geprägt haben und sich um die Datenerhebung und Datenauswertung auf tschechischer Seite kümmerten. Die Zusammenarbeit bei der Bewältigung der wissenschaftlichen Anforderungen in diesem Projekt waren geprägt von einem hohen Maß an gegenseitiger Wertschätzung gerade auch in Bezug auf kulturell bedingte Unterschiede, die zwangsläufig im Verlauf der Projektarbeit auftraten.

Weiterhin danken wir allen, die sich an der umfangreichen und komplexen Datenauswertung und -aufbereitung beteiligt haben, vor allem Lucie Bouzková, Iris Radlmaier, Flavia Hughes, Steffi Karl, André Dubois und Ulrike de Ponte zusätzlich für die Lektorierung des Textes.

Schließlich gilt unser Dank allen Kolleginnen und Kollegen, mit denen wir im Forschungsverbund Ost- und Südosteuropa (forost II) interdisziplinär verbunden waren und von deren Anregungen das Forschungsprojekt in vielfältiger Weise profitiert hat, und Helga Schubert für ihre unermüdliche Netzwerkarbeit.

Alexander Thomas & Julia Bürger Regensburg im Mai 2007





1. Einleitung

Nach dem Fall des "Eisernen Vorhangs", der Auflösung der sozialistischen Systeme in Mittel-, Ost- und Südosteuropa und im Verlauf der Wiedervereinigung Deutschlands hat sich die stark nach Westen hin orientierte Gesellschaft und Wirtschaft in Deutschland immer mehr den mittel- und osteuropäischen Ländern zugewandt. Dieser Trend hat mit der Vollmitgliedschaft der Länder Polen, Ungarn, Tschechien, Slowakei und der drei baltischen Staaten in die Europäische Union eine weitere Dynamik erfahren. Mit der Öffnung der nationalen Grenzen entstanden unter anderem eine Fülle an wirtschaftlichen Kontakten und Kooperationsmöglichkeiten, die bedingt durch den internationalen Wettbewerb um preisgünstige Produkte mit hoher Qualität von allen Seiten genutzt wurden. So trafen in relativ kurzer Zeit Menschen nach jahrzehntelanger lebensgeschichtlich, machtpolitisch und militärisch bedingter Isolation (wieder) aufeinander und entdeckten gemeinsame Interessen, Möglichkeiten der Zusammenarbeit und der Zielerreichung zum gemeinsamen Vorteil. Selten handelte es sich dabei aber um ein Wissens-, Kenntnis- und Machtgleichgewicht. Die Ressourcen waren meist asymmetrisch verteilt: Die Deutschen und andere westliche Wirtschaftspartner kamen mit wirtschaftlichem, technischem und administrativem Know-how sowie mit Kapital, Investitionsgütern und Erfahrungen und einer kapitalistisch-orientierten (sozialen) Marktwirtschaft. Auf der anderen Seite standen neben preiswertem Boden gut ausgebildete Arbeitskräfte zur Verfügung, die bereit waren, zu deutlich niedrigeren Löhnen als die im Westen üblichen gute Arbeit zu leisten. Für sie waren ein ansprechender Arbeitsplatz mit gutem Verdienst und Aufstiegsmöglichkeiten und einer relativen Arbeitsplatzsicherheit ein nicht zu unterschätzender Vorteil.

Nachdem die Anfangseuphorie auf beiden Seiten einer nüchterneren und realistischeren Betrachtung der Vor- und Nachteile der Kooperationsverläufe und – resultate gewichen war, stellte sich heraus, dass es zum Teil erhebliche Schwierigkeiten und Defizite in der Zusammenarbeit gab, die sich leistungsmindernd auswirkten. Auch in der Personalführung deutsch-tschechischer Gemeinschaftsunternehmen wurde immer wieder von Kooperationsproblemen berichtet, die auf beiden Seiten zu nachhaltigen Irritationen führten und die selbst in Teams auftraten, die sich sorgfältig auf die Zusammenarbeit vorbereitet hatten. Alle Anzeichen sprachen dafür, dass die Ursache nicht in konkreten fachlichen Defiziten oder in einem allgemeinen Mangel an Führungserfahrung zu suchen waren, sondern dass die kulturspezifische Sozialisation der Kooperationspartner, hier also der Deutschen und der Tschechen, zu unterschiedlichen Wahrnehmungs-, Denk-, Urteils-, Empfindungs-, Motivations- und Handlungsprozessen führt, die inkompatibel sind, nicht aufeinander abgestimmt werden und für die bei den Partnern das zur Handhabung erforderliche gegenseitige Verständnis fehlt.

Mit Hilfe einer theoriegeleiteten, methodisch-fundierten, wissenschaftlichen Untersuchung wurden nun im Rahmen des Forschungsverbundes Ost- und Südosteuropa (forost II) am Beispiel der Personalführung in deutsch-tschechischen Gemeinschaftsunternehmen die Ursachen für diese die Leistung beeinträchtigenden Defizite analysiert um darauf aufbauend Empfehlungen für eine angemessene Personalführung geben zu können. Getragen wurde das Forschungsprojekt von der Abteilung Sozial- und Organisationspsychologie am Institut für Experimentelle Psychologie der Universität Regensburg und als gleichberechtigtem Partner von der Abteilung Betriebswirtschaftslehre und Personalwesen an der Wirtschaftsuniversität Prag. Zu Gute kam dem Projekt die Tatsache, dass inzwischen ein



reger Warenaustausch zwischen Bayern und der Tschechischen Republik herrscht, und dies nicht nur im Rahmen eines kleinen Grenzverkehrs, sondern weit darüber hinaus. Beteiligt sind an dieser wirtschaftlichen Zusammenarbeit deutsche und tschechische Großunternehmen, aber auch mittelständische und Kleinunternehmen. Gerade das Bundesland Bayern mit einer langen Tradition des gegenseitigen Austausches, der weit in die Zeit vor dem 2. Weltkrieg zurückreicht, hat es ermöglicht, an frühere Traditionen des geistigen, gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Austausches zwischen beiden Nationen anzuknüpfen. Obwohl bei dieser geographischen Nähe vermutet werden könnte, dass gerade zwischen bayerischen und tschechischen Unternehmen die Zusammenarbeit hervorragend und relativ störungsfrei verläuft, zeigen Berichte aus der Betriebspraxis und belegen eine Reihe wissenschaftlicher Untersuchungen, dass in erheblichem Maße kulturell bedingte Missverständnisse die Kooperation und Arbeitseffizienz beeinträchtigen. So haben beispielsweise die Forschungsarbeiten von Schroll-Machl und Nový (2000), publiziert unter dem Titel "Perfekt geplant oder genial improvisiert? Kulturunterschiede in der deutsch-tschechischen Zusammenarbeit", sowie die Arbeit von Schroll-Machl (2001), publiziert unter dem Titel "Business-Kontakte zwischen Deutschen und Tschechen - Kulturunterschiede in der Wirtschaftszusammenarbeit", eindeutig belegt, an wie vielen unerwarteten Stellen kulturbedingte Unterschiede in der Zusammenarbeit auftauchen, warum das so ist und welche Konsequenzen in Bezug auf gegenseitige Missverständnisse und Kooperationsprobleme diese kulturspezifischen Einflussprozesse haben.

So zeigt sich, dass deutsche Firmen sehr oft entweder potenziell gute Handelskontakte nicht realisieren (bzw. verlieren) oder den Start neu gegründeter Firmen verschieben müssen, niedrigere Produktionsqualität oder eine nur unterdurchschnittliche Leistung der technischen Anlagen erreichen sowie unerwartete Probleme bei der Aufnahmen von Geschäftsbeziehungen und die Nichterfüllung der vereinbarten und unterzeichneten Vertragsverbindlichkeiten erleben. Die Folgen sind oft grundlegende Missverständnisse im Kommunikationsbereich, in der Bewertung von Sachverhalten, im Umgang mit Menschen und technisch-administrativen Vorgängen sowie in der Art und Weise wie Konflikte gelöst und Probleme behoben werden.

Das zentrale Anliegen des hier dargestellten Forschungsprojektes besteht in einer Ursachenanalyse für diese Schwierigkeiten und der Entwicklung von Lösungsstrategien, wobei die Beantwortung folgender Fragestellungen von zentraler Bedeutung ist.

- 1. Welche Problemstellungen moderner Personalführung in deutsch-tschechischen Gemeinschaftsunternehmen werden häufig beobachtet, die zu Missverständnissen, Kooperationsproblemen und suboptimalen Leistungsergebnissen führen?
- 2. Welche kulturspezifischen Einflussfaktoren von tschechischer und deutscher Seite sind an der Entwicklung und Verfestigung der beobachteten Problemstellungen beteiligt?
- 3. Welche Möglichkeiten zur Lösung der erfassten Probleme bieten sich auf tschechischer und deutscher Seite an?
- 4. Welche konkreten Konzepte interkultureller Personalauswahl/Potenzialanalyse und interkultureller Weiterbildung lassen sich einsetzen, um eine Optimierung der Personalführung in deutsch-tschechischen Gemeinschaftsunternehmen zu gewährleisten?

Zur Klärung der Fragen wurden neben einer ausführlichen Literaturstudie Inter-



views mit Experten aus dem Bereich der deutsch-tschechischen Zusammenarbeit durchgeführt. Auf der Basis der Interviewergebnisse konnte ein Fragebogen entwickelt werden, der dann an eine große Anzahl von Führungskräften in deutschtschechischen Gemeinschaftsunternehmen zur Beantwortung verschickt wurde. Sowohl die Interviews als auch die Fragebogenerhebung wurde in Deutschland und in Tschechien durchgeführt, wobei die Untersuchungsinstrumente kulturspezifisch angepasst und in der jeweiligen Landessprache eingesetzt wurden.

In den weiteren Kapiteln dieses Buches werden die theoretischen Grundlagen und Merkmale erfolgreicher Personalführung (Kap. 2), Hypothesen über kulturbedingte Unterschiede in der Personalführung in deutsch-tschechischen Gemeinschaftsunternehmen (Kap. 3), das methodische Vorgehen bei der Problemanalyse (Kap. 4), die Forschungsergebnisse zur Personalführung (Kap. 5), Vorschläge zur Nutzung der Forschungsergebnisse für Personalauswahl und -entwicklung (Kap. 6) sowie das Thema Vertrauensmanagement als zentraler Faktor in der Personalführung (Kap. 7) behandelt.

2. Theoretische Grundlagen und Merkmale erfolgreicher Personalführung

Unter Personalführung wird hier in Übereinstimmung mit der gängigen Personalführungsforschung die Einflussnahme von Führungspersonen auf einzelne Mitarbeiter und auf Gruppen bzw. Gruppenprozesse zum Zwecke der Zielerreichung des Unternehmens verstanden. Dabei umfasst der Einfluss durch die Führungsprozesse:

1. die Beeinflussung selbst, 2. die Aufgaben, Ziele und Strategien der Organisation, 3. die Menschen in der Organisation, um diese Strategien umzusetzen und um die Ziele zu erreichen, 4. den Gruppenerhalt und die Gruppeneffizienz und 5. die Organisationskultur in ihrer führungsrelevanten Ausprägung (Weinert, 2004⁵, S. 458).

Im hier diskutierten Zusammenhang ergeben sich daraus vier theoretisch relevante Betrachtungsweisen:

- 1. theoretische Aspekte multinationaler Unternehmen (MNCs),
- 2. theoretische Grundlagen der Personalführung in multinationalen Unternehmen,
- 3. theoretische Grundlagen interkultureller Kooperation und interkulturellen Managements,
- 4. Interkulturalitätsstrategien.

2.1. Theoretische Aspekte von Multinationalen Unternehmen (MNCs)

2.1.1 Allgemeine Betrachtungen

Die globale Marktwirtschaft ist in den vergangenen Jahren Realität geworden. Offensichtlich sind internationale Tendenzen wie die wachsende Zahl ausländischer Operationen, die zunehmende Mobilität der Arbeitskräfte und der anwachsende Bedarf an der Ausbalancierung lokaler und internationaler Strategien. Das Jahreseinkommen mancher MNCs ist höher als das Bruttosozialprodukt



mancher Länder. Waren, Menschen, Kapital, Informationen und Wissen werden über die Grenzen einzelner Länder und Kulturen hinweg ausgetauscht.

Die Konzepte des absoluten und komparativen Vorteils, das Konzept des internationalen Lebenszyklus eines Produktes und Investitionstheorien helfen beim Verständnis des internationalen Marktgeschehens (Aldag & Stearns, 1991). Wichtige Aspekte sind: den Hauptkonkurrenten auf verschiedene fremde Märkte nachzufolgen, Bewahrung von Betriebsgeheimnissen gegenüber anderen Geschäftspartnern, Ausnutzung der technologischen Führungsposition und des starken Geschäftsnamens, Vorteile im Produktionsumfang, Ressourcen aus niedrigen Kosten usw. Internationale Unternehmen müssen sich den ökonomischen, juristischen, politischen und soziokulturellen Domänen, in denen sie aktiv sind, anpassen.

Ein Grundgerüst für die Entwicklung eines internationalen Strategieplans findet sich in der spezialisierten Managementliteratur (z. B. bei Kotler, 2000) oder in üblichen Werken wie Mead (1998). Der Planungsprozess in MNCs umfasst regelmäßige Auswertungen der Fortschritte des Unternehmens in Richtung der finanziellen Zielwerte, Analysen der Strategien in Konkurrenzunternehmen, Prognosen von Veränderungen in den ökonomischen, juristischen, politischen und soziokulturellen Domänen während des geplanten Zeitfensters. Basierend auf diesen Situationsanalysen entwickelt die Firma eine Strategie, die die gesamte Bandbreite der funktionalen Aktivitäten abdeckt (Marketing, Finanzen, Produktion, Personal, Forschung und Entwicklung, Verwaltung). Die wichtigsten Fragestellungen, mit denen sich MNCs gleichzeitig konfrontiert sehen, beinhalten TQM-Entscheidungen, die Möglichkeit von Joint Venture und anderen Formen kooperativer Vereinbarungen sowie Strategien für den Konkurrenzkampf. Größere MNCs entwickeln miteinander verknüpfte Subpläne für jede SBU (strategic business unit) und für jedes Land oder jede Region. Das Rationalisierungskonzept muss zu einem festen Bestandteil werden, was bedeutet, dass Produktionsteile oder Endprodukte dort gekauft werden, wo die Preise weltweit am niedrigsten sind, und die Endprodukte dort verkauft werden müssen, wo die höchsten Preise verlangt werden können. Es gibt jedoch Bedingungen, unter denen der Erfolg gefährdet werden kann, wie z. B. Veränderungen von Regulierungen auf Regierungsebene, von Marktbedürfnissen, Wettbewerbs- und Betriebskosten (Aldag & Stearns, 1991).

Für die in diesen Unternehmen arbeitenden Menschen bedeutet ein solches Umfeld, sich auf zunehmenden Konkurrenzdruck und höhere Arbeitsbelastungen einstellen zu müssen und eine große Bereitschaft zu zeigen, immer wieder flexibel auf neue Entwicklungen zu reagieren. In Tschechien traf diese Entwicklung auf eine Führungsmannschaft und Arbeiterschaft, die all dies zuvor so überhaupt nicht gewohnt war. Die unglaublichen Veränderungen, die in den letzten 16 Jahren in dieser Hinsicht geleistet wurden, können kaum hoch genug eingeschätzt werden. Doch sollte man nicht vergessen, dass sich menschliche Verhaltensmuster nur sehr langsam verändern.

Fusionen und Akquisitionen stellen seit den 90er Jahren die Hauptstrategie für den Zugang zu ausländischen Märkten dar. Sie ermöglichen Firmen ein schnelles Vordringen in neue Märkte, erreichen schneller Vorteile im Produktionsumfang und erwerben das nötige Know-how und geschultes Personal. Diese Verbindung hat allerdings oft nicht den erwarteten Beitrag gebracht. Die Fehlerquoten werden auf 20 bis zu 50 % geschätzt (Olie in Jackson, 1995, S. 317). Bei der Analyse dieser Probleme wird oft betont, dass die sich verbindenden Gesellschaften Probleme haben, sich auf eine strategische Ausrichtung zu einigen. Eine andere Erklärung für den Misserfolg ist mit der problematischen Integration verbunden,



die als Ergebnis von Problemen auf der interkulturellen Ebene zu sehen ist (s. z. B. Daimler-Chrysler). Auf der individuellen Ebene weisen Manager und Beschäftigte oft erfolgsschädigende Verhaltensweisen auf: Handeln nach dem Muster Angriff-Flucht, Abwehrhaltung gegenüber Veränderungen, Ablehnung der eingesetzten Manager und Orientierung mehr an der persönlichen Sicherheit als an den organisatorischen Zielen. Die Menschen erleben einen Kulturschock und die interkulturellen Unterschiede werden zur Quelle von Feindseligkeiten. Der Kongruenzgrad zwischen zwei Organisationen aus verschiedenen Kulturen äußert sich im Umfang des erlebten Akkulturationsstresses.

A. Nahavandi und A. R. Malekzadeh (in Jackson, 1995) wenden die Theorie der interkulturellen Psychologie auf Prozesse der kulturellen Adaption bei Fusionen an. Bei Fusionen und Akquisitionen sind ihrer Ansicht nach zwei Dimensionen in Erwägung zu ziehen: Kooperation versus Dominanz und niedriger bzw. hoher Bedarf an Integration. Daran schließen vier Modi der Akkulturation an: Integration, Assimilation, Separation und Dekulturation. Bei einer Firmenübernahme hängt der Auswahlmodus von der Attraktivität der Firma ab, die sie übernimmt, und von dem Drang die eigene Kultur zu bewahren. Bei dem Akquisor geht es dann um die Diversifikationsstrategie und den Grad des Multikulturalismus. Auf der Grundlage der Ähnlichkeiten der angeführten Akkulturationsmodi kommt es dann zu verschieden ausgeprägten Kongruenzen, die das Maß des Akkulturationsstresses und den Erfolg der Verbindung beeinflussen. Auf die Aspekte im Rahmen der hier diskutierten Thematik wird in Kapitel 2.4 "Interkulturalitätsstrategien" noch näher eingegangen.

Die kulturellen Unterschiede sind jedoch nicht das einzige Problem bei der Integration. In den unterschiedlichen Umgebungen existieren gleichfalls verschiedene politische und steuerliche Rahmenbedingungen, die den Erfolg der Verbindung beeinflussen. Hinzu kommen nationale Vorurteile. Einige europäische Länder hegen z. B. auf Grund der historischen Erfahrungen gewisse Animositäten gegenüber Deutschland und Deutschen als Handelspartner.

Die aktuelle ökonomische und politische Integration Europas stimuliert den Vergleich, die Konfrontation und die kritische Reflexion der sog. nationalen Ideen, Präferenzen und Führungsmuster. Das Bewusstsein für die schwachen und starken Seiten der einzelnen nationalen Stile nimmt zu und damit auch der interkulturelle Lernprozess (van Dijck in Jackson, 1995). Zum Profil des modernen Managements gehört u. a. die Sicherstellung von international kompetenten Führungskräften zum Zwecke der Leitung unternehmerischer und innovativer Projekte und des Ausbaus einer übernationalen Unternehmensidentität mittels interkultureller Kommunikation und interkulturellen Lernens.

Dennoch neigen international tätige Führungskräfte dazu, von universell gültigen Managementregeln auszugehen. Sie kommen aus einer ökonomisch, nach internationalen Maßstäben, euro-US-amerikanisch geprägten Kultur in eine weniger weit oder nach anderen Grundsätzen entwickelte Kultur und glauben, dass ihr Know-how auch dort passt und akzeptiert ist. Diese Ansicht unterstützen auch einige Wissenschaftler wie z. B. Negandhi (1987), der sagt: "With respect to using the home country's managerial practices, studies show a trend toward convergence in organizational practices" (S. 338). Er hält des Weiteren fest, dass "sophisticated management practices concerning employment policy, training, wage and salary policies, selection, promotion and compensation policies are successfully used by the U.S. subsidiaries abroad, and that local practices are not preferred by the employees and seem to be less effective in motivating them." (S. 282)

Andere Forscher wie z. B. Hofstede (in Jackson, 1995) warnen davor anzunehmen, dass die westliche Managementtheorie zwingend auch in anderen Kulturen gut funktionieren muss, da in ihnen andere Traditionen und Werte existieren (W. A. Evans, K. C. Hau, D. Sculli in Jackson, 1995). Im internationalen Management wird der Konflikt zwischen Globalisierung einerseits und nationaler Wahrnehmungsorientierung andererseits diskutiert. Es stellt eine Herausforderung für das internationale Management dar, die Ähnlichkeiten und Unterschiede zwischen den Kulturen zu erkennen und effektiv damit umzugehen. (Hodgetts & Luthans, 1997). Van Dijck (in Jackson, 1995) behauptet, dass harte Elemente wie Strategie, formale Struktur, Kontrolle und Informationssysteme eine verhältnismäßig universale Bedeutung und Anwendbarkeit haben. Weiche Elemente wie Führungsmuster, Praxis der Personalentwicklung, organisatorische Werte, Kommunikationsprozesse und Kooperation sind allerdings kulturspezifisch ausgeprägt. Es sollte daher in den einzelnen Ländern eine Personalpolitik entwickelt werden, die den örtlichen Unternehmen angepasst ist und die gleichzeitig gemeinsame Elemente enthält, die über die Vermittlung einer entsprechenden Organisationskultur die Einzelgesellschaften zusammenhalten kann (Kinast & Thomas 2005²).

2.1.2. Nationalkultur und Organisationskultur / Unternehmenskultur

Die wichtigste Herausforderung an die internationale Wirtschaft ist die effektive Anpassung an verschiedene Kulturen. Wesentliche Merkmale jeder Nationalkultur werden dadurch identifiziert, dass man sie mit anderen Kulturen vergleicht. Einige wichtige Modelle des Kulturvergleichs wurden von Kluckhohn und Strodtbeck (1961), Hall (1976), Laurent (1983), Hofstede (1980) und Trompenaars (1997) entwickelt. Lachman, R., Nedd, A., Hinings (in Jackson, 1995) konzentrieren sich auf das Missverhältnis zwischen den grundlegenden Werten des Managements und den Schlüsselwerten der Gastkultur. Wenn sich theoretische Modelle als nicht effektiv erweisen, nimmt der Manager seine eigene Analyse vor (vgl. Mead, 1998). Um die Repräsentanten anderer Organisationen verstehen zu können, muss man die Charakteristiken der Nationalkultur, der jeweiligen Organisationskultur und die individuelle Persönlichkeitsstruktur kennen und verstehen.

Der grundlegende Unterschied zwischen der Nationalkultur und der Organisationskultur besteht darin, dass sich die Nationalkulturen auf der Ebene der grundlegenden Werte unterscheiden, und die Organisation auf der Ebene der geschaffenen Praxis, wie z. B. Symbole und Rituale. Das Management versucht diese Praktiken zu nutzen, um strategische Ziele zu erreichen. Gemeinsame Praktiken und unterschiedliche Werte halten die übernationale Organisation zusammen. Aber die Managementkontrolle ist nie absolut. In manchen Ländern gibt es Tendenzen zu eher zentralisierter Entscheidungsfindung und Kontrolle als in anderen. Eine große Anzahl an Einflussfaktoren ist mit entscheidend, ob der Entscheidungsprozess eher zentralisiert oder dezentralisiert ist, z. B. die Unternehmensgröße, die Anzahl der Kapitalanlagen, die relative Bedeutung der Einheiten für das MNC, die Distanz zwischen dem Hauptsitz und den Tochterunternehmen, die Kompetenz der Manager im fremden Land usw. Manche MNCs präferieren gut quantifizierbare Methoden, andere qualitative Ansätze, manche dezentralisierte, andere zentralisierte Ansätze. Finanzielle Stärke wird normalerweise durch EBIT (earnings before interest and taxes), EVA (economic value added), ROI (return on investment) o. ä. gemessen, qualitative Stärken werden mit Hilfe von Qualitätskontrollzirkeln und personelle Fähigkeiten durch geeignete Diagnoseverfahren beurteilt.



Ein großes Unternehmen zu leiten, ist immer mit Schwierigkeiten verbunden. Aber, wenn es global agiert, werden diese Probleme verschärft durch die Distanz und die Unterschiede in Sprache und Kultur. Um der Gefahr vorzubeugen, dass Unternehmensleiter entweder Chaos leiten oder die Tyrannei einführen, müssen sich die Verantwortlichen über die Grenzen ihrer Rolle im Klaren sein und den Kontakt zur alltäglichen Unternehmensrealität maximieren. Die traditionellen finanzenbasierten Kontrollsysteme und Leistungen sind dafür nicht mehr aktuell. Stattdessen sind Konzepte angebrachter, die eher die menschliche Beziehungsebene erfassen. Entsprechende Maßnahmen der Personalauswahl, -förderung und des Trainings von Schlüsselqualifikationen werden so immer wichtiger.

Die Forschungsergebnisse von Buckley und Glaister (Buckley, 2000) zeigen, dass je stärker die Muttergesellschaft Managerkontrolle auf die Tochtergesellschaften ausübt, desto vorteilhafter werden die Resultate derselben von der Muttergesellschaft beurteilt.

Höcklin (1995) charakterisiert (laut Hodgetts & Luthans, 1997) die Dimensionen von Organisationskultur wie Motivation, Beziehungen, Identifikation, Kommunikation, Kontrolle und Verhalten. Nach Trompenaars (1997) setzt sich die Organisationskultur der MNC aus drei Hauptaspekten zusammen: 1. aus der Beziehung zwischen den Angestellten und ihrer Organisation, 2. aus dem hierarchischen System von Autorität und 3. aus den allgemeinen Ansichten der Angestellten zu Zweck, Schicksal, Ziel und ihrem Platz in der MNC. Er beschreibt vier verschiedene Typen von Organisationskulturen, abhängig von zwei Kontinua: Gleichberechtigung vs. Hierarchie und Aufgabenzentrierung vs. Personenzentrierung, die im Kontext der Beschäftigung mit unternehmenskulturellen Aspekten zu berücksichtigen sind.

2.2. Theoretische Grundlagen der Personalführung in Multinationalen Unternehmen (MNCs)

2.2.1. Aufgaben und Anforderungen der Personalführung

Führung ist ein Begriff, der in der Praxis und in unterschiedlichen wissenschaftlichen Disziplinen sehr verschieden definiert wird, weil er ein höchst komplexes Geschehen umfasst. Übereinstimmung besteht darin, Führung als eine zielbezogene Einflussnahme durch Strukturen, Symbole und Personen zu bezeichnen, die darauf abzielt, durch Kommunikationsprozesse intendierte Ziele zu erreichen. So definiert der Organisationspsychologe Ansfried B. Weinert (2004⁵) in seinem Standardwerk "Organisations- und Personalpsychologie" Führung als den Versuch, "...Einfluß zu nehmen, um Gruppenmitglieder zu einer Leistung und damit für das Erreichen von Gruppen- und Organisationszielen zu motivieren. Einfluß kann definiert werden als Veränderung in den Einstellungen, Werten, Überzeugungen und Verhaltensweisen von Zielpersonen als Ergebnis von Einflußbemühungen der Führungsperson" (S. 458). Die Führungsforschung, aber auch die Behandlung der Führungsthematik in der Praxis weisen eine Reihe von Schwerpunkten auf je nachdem, unter welchem Blickwinkel der Gegenstandsbereich betrachtet wird: Führung als Einflussnahme, Führung als Gruppenprozess, Führungsverhalten, Führungsperson als change agent, Führungsziele, Führungsstile und Führung als ein interaktives und interdependentes Geschehen zwischen Führungsperson, Geführten und Situation.

Während Forschung und Praxis lange Zeit vom eigenschaftsorientierten Konzept



der Führung und der Definition und Messung von allgemein gültigen Eigenschaften von zur Führung prädestinierten Personen (Führungspersönlichkeit) ausging, hat sich im Verlauf vielfältiger Forschungen gezeigt, dass Führungserfolg immer das Resultat einer zieladaptierten Interdependenz zwischen Führungseigenschaften, Führungssituation und Führungsverhalten darstellt (Weinert, 2004⁵; Hoyos & Frey, 1999; Wegge, 2004; Rosenstiel, Regnet & Domsch, 2004; Stumpf & Thomas, 2003). "Die überdauernden Merkmale einer Person (traits) bedingen das Führungsverhalten. Sie tun dies jedoch nicht kontextunabhängig, sondern im Wechselspiel mit den jeweiligen situativen Gegebenheiten. Das Führungsverhalten ist wiederum wesentlich für den Führungserfolg, doch wird diese Beziehung ebenfalls von den situativen Bedingungen moderiert" (Rosenstiel, Molt & Rältinger, 2005⁹, S. 315).

Einen Überblick über die vielfältigen Aspekte die mit diesen führungsrelevanten Einflussfaktoren verbunden sind, liefert das Rahmenmodell auf der folgenden Seite (Abb. 1).



Führungssituation

Kultur und politische Situation des Landes

Branchenzugehörigkeit des Organisation

Unternehmensverfassung und rechtlicher Rahmen

Technisches System der Organisation

Organisationsstruktur und Organisationskultur

Funktion (Produktion, Finanzierung, Marketing, F&E, Personal etc.)

Größe, Struktur und Klima der Gruppe

Persönlichkeitsmerkmale der Gruppenmitglieder

Persönlichkeitsmerkmale der Führenden

etc.

Führungseigenschaften

Intelligenz

»big five«

Motivationsdisposition

Geschlecht

Legitimation, z. B. gewählt, ernannt, rotiert, zufallsbestimmt

Schemata

Schema des erfolgreichen Führens

Persönliche berufliche Ziele

Commitment

Rollenerwartungen

etc.

Führungsverhalten

reales und ideales Führerhandeln autoritärer versus kooperativer Führungsstil des Vorgesetzten

Dimensionen des Führungsverhaltens

transaktionale, transformale Führung und »laissez faire«

dvadische Führung

Verstärkung des gewünschten Führungsverhaltens

Symbolisieren

Grad der Partizipation bei Führungsentscheidungen

Mikropolitik: z. B. »Druck machen«, »Argumentieren«

Rollenerwartungen an den Führenden artikulieren

Verbesserungsvorschläge einbringen

Führungserfolg

Geführtenverhalten Effizienz Arbeitszufriedenheit disaggregiert Commitment Problemlösungen Verbesserungsvorselbstaesteuertes Leben schläge Qualifizierung Informationsaufwand Engagement Prozess- und Teamorientiertes Produktinnovation Verhalten Arbeitsgerichts-Abwesenheit vom verfahren Arbeitsplatz Arbeitsunfälle Kündigung etc.

persönliche berufliche

Ziele

etc.

aggregiert Wachstum Gewinn Umsatz Marktanteil Produktivität etc.

Abb. 1: Ein Rahmenmodell der Führung (Rosenstiel, Molt & Rültinger, 2005⁹, S. 316)



In diesem Rahmenmodell wird "Kultur" in Verbindung mit "politischer Situation des Landes" unter der Determinante "Führungssituation" genannt, was unter Berücksichtigung internationaler Kooperationsbedingungen z.B. in der deutschtschechischen Zusammenarbeit deutlich zu kurz gegriffen ist. Kultur wirkt in alle anderen Einflussfelder hinein:

- 1. Führungseigenschaften: z.B. Motivationsdisposition, Schema des erfolgreichen Führers, Rollenerwartungen sind stark kulturell geprägt.
- 2. Führungsverhalten: z. B. autoritäres versus kooperatives Führungsverhalten, Partizipationsgrad, Symbolisieren, Führungsstile sind alles Modalitäten das Führungsverhaltens, die im deutsch-tschechischen Führungskontext erhebliche kulturelle Divergenzen aufweisen.
- 3. Führungserfolg: Alle unter Geführtenverhalten aufgelistete Aspekte sind kulturell (mit-) determiniert. Aspekte der Führungseffizienz unterliegen immer der subjektiven Interpretation und kulturell bedingten Gewichtung.

Auf diesem Hintergrund werden im Rahmen des hier zu diskutierenden Forschungsprojekts unter Personalführung alle Maßnahmen verstanden, die dazu dienen, Mitarbeiter eines Unternehmens zur produktiven und motivierenden Zusammenarbeit zusammenzuführen, anzuhalten und nachhaltig zu stärken. Dazu sind eine Fülle von Einzelaktivitäten zu initiieren und miteinander zu verzahnen. Eine Zusammenstellung von Aufgabenstellungen, die in der einschlägigen Literatur als besonders bedeutsam hervorgehoben werden, findet sich in *Abbildung 2*.

| 1. | Ziele setzen | 16. Kreatives Problemlösen |
|-----|------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| 2. | Entscheidungen treffen | 17. Umgang mit Unsicherheit und Intransparenz |
| 3. | Kommunikative Kompetenz | 18. Orientierung geben |
| 4. | Informationsmanagement (Informationskontrolle) | 19. Personal unterstützen |
| 5. | Motivieren | 20. Netzwerke bilden |
| 6. | Anweisungen geben | 21. Personalauswahl |
| 7. | Überzeugen können | 22. Eigene Ideen, Leistungen "verkaufen" (Impression Management) |
| 8. | Feedback geben | 23. Kundenorientierung |
| 9. | Kontrolle ausüben | 24. Initiative fördern |
| 10. | Kritik vermitteln | 25. Veränderungsmanagement |
| 11. | Teamwork managen | 26. Qualitätsmanagement |
| 12. | Koordinieren | 27. Personalentwicklung |
| 13. | Delegieren | 28. Firmenloyalität |
| 14. | Beziehungsmanagement | 29. Zeitmanagement |
| 15. | Konfliktmanagement | |

Abb. 2: Allgemeine Aufgaben moderner Personalführung

Aus Abbildung 2 wird ersichtlich, welche Vielfalt an Aufgaben und entsprechenden Anforderungen mit einer modernen Personalführung verbunden sind und welche enge Beziehungsstruktur untereinander und zu dem in Abbildung 1 dargestellten Rahmenmodell bestehen.



Selbst, wenn man unterstellt, dass in jedem Unternehmen, gleichgültig in welcher Nation resp. Kultur es angesiedelt ist oder ob es sich um ein bi- oder plurinational/-kulturelles Unternehmen handelt, die aufgeführten Aufgaben zu bewältigen sind, so ist immer schon mit zu bedenken, dass die Art und Weise, wie die Aufgabenbewältigung erfolgt, national- und unternehmenskulturspezifisch geprägt ist.

2.2.2. Einzelaspekte der Personalführung im internationalen Umfeld:

Durch die Konfrontation mit zunehmendem Wettbewerb und beschleunigtem Wandel sehen die Unternehmen effektive Kommunikation mit den Angestellten als einen immer wichtiger werdenden Teil der Unternehmenseffizienz. Gleichzeitig betrachten Angestellte Kommunikation durchgängig als eine der entscheidenden Quellen für Unzufriedenheit. In der interkulturellen Kommunikation werden oft Bereiche wie unterschiedliche Wahrnehmungsmuster, hoher oder niedriger Kommunikationskontext, der Unterschied zwischen monochroner und polychroner Zeit oder Kulturdimensionen wie der Respekt gegenüber den Gästen, persönliche Loyalität und Verantwortungsgefühl ignoriert (Limaye, M. R., Victor, D.A. in Jackson, 1995).

Jede Botschaft ist bezogen auf den Sender, Empfänger, den Inhalt, die Sprache, den Stil, die Zeit und den Ort. Kulturen haben unterschiedliche Regeln entwickelt, wie jede dieser Kategorien zu interpretieren und angemessen zu behandeln ist. Neue Modelle entstehen aus der Kritik an herkömmlichen linearen Modellen. So wird immer noch das Kommunikationsmodell von Shannon und Weaver (1949) genutzt. Bei Mead (1998) handelt es sich um ein Transaktionsmodell, Hawort D. A., Savage, G.T. (in Jackson, 1995) entwickelten das Channel-Ratio-Modell, das jeden Kommunikationskanal in explizite und implizite Komponenten unterteilt, deren verhaltensrelevante Ausprägung interkulturell bedingt ist.

Hodgetts und Luthans (1997) analysieren sowohl Abwärtsströmungen vom Übergeordneten zum Untergeordneten als auch Aufwärtsströmungen vom Untergeordneten zum Übergeordneten, die erheblich von Land zu Land variieren. Wichtige Schritte können unternommen werden, um die Effektivität der Kommunikation zu verbessern, z. B. durch Qualifizierung von Feedback, Sprach- und Kulturtrainings und Erhöhung von Flexibilität und Kooperationsbereitschaft. Mit der Erforschung internationaler Verhandlungsführungen beschäftigen sich z. B. Kale, S. H. und Barnes, J. V. (in Jackson, 1995).

2.2.3. Motivation

Ein effektives motivationales System muss auf einer Identifikation der verschiedenen Wünsche der Angestellten basieren. Zwei grundlegende Theorietypen erklären Motivation: Inhalts- und Prozesstheorien. Inhaltsbezogene Motivationstheorien (Maslow, Herzberg, McClelland) eröffnen die Möglichkeit, ein zusammenhängendes Bild der Motivation menschlicher Ressourcen zu kreieren. In verschiedenen Ländern wurden Forschungen durchgeführt, die in der Fachliteratur (Jackson, 1995; Hodgetts & Luthans, 1997; Mead, 1998) behandelt sind. So sind die Motivatoren für deutsche Mitarbeiter: Gutes Gehalt, hohe Arbeitssicherheit, interessante Arbeit, gute interpersonelle Beziehungen, etc. Ein Manager muss die



Motivatoren seiner eigenen Kultur gut kennen und die der Mitarbeiter in anderen Zielkulturen, wenn er erfolgreich sein will (Mead, 1998).

2.2.4. Konfliktmanagement

Unterschiedliche Kulturen tolerieren unterschiedlich hohe Grade an Auseinandersetzungen innerhalb des Unternehmens. Kulturelle Faktoren beeinflussen die Wahrnehmung von Argumenten und die Auseinandersetzung mit ihnen. International tätige Manager sind oft unfähig, Unzufriedenheitsreaktionen ihrer ausländischen Mitarbeiter zu erfassen, wenn sie in einer ihnen nicht gewohnten Art und Weise in Erscheinung treten. Kulturen haben unterschiedliche Bedingungen der Konfliktentstehung und Strategien der Konfliktbearbeitung (coping) entwickelt. Nicht in allen Kulturen, womöglich nur in sehr wenigen, ist es üblich, wie in Deutschland, Konflikte dadurch zu bereinigen, dass die Konfliktparteien sich zum offenen Dialog über Konfliktursachen und anschließender Kompromisssuche zusammensetzen.

2.2.5. Informelle Beziehungen

Oft haben informelle Beziehungen einen größeren Effekt als formelle in Bezug auf das Treffen von Entscheidungen, ihrer Durchsetzung und Befolgung. Hinsichtlich der Relation in der Bedeutung von formellen und informellen Beziehungen im Kontext der Personalführung bestehen erhebliche kulturelle Unterschiede, die aber oft nur schwer zu entdecken sind. International tätige Manager, die es gewohnt sind, Personalführung nach formalisierten Regeln zu betreiben, haben meist keine Sensibilität und wenig Kompetenz im Erkennen und keine Erfahrung im Umfang mit ausgeprägten Formen informeller Personalführung. Ihnen fehlt das entsprechende Instrumentarium und Know-how (Mead, 1998).

2.2.6. Personalauswahl im interkulturellen Kontext

Tijmstra und Casler (in Jackson, 1995) beschäftigen sich mit dem Bedarf an Ausbildung von Managern, die fähig sind, innerhalb des Kontextes einer sich entwickelnden übernationalen Organisation zu arbeiten und sich mit neuen Konzepten strategischer Entwicklung und Organisationsformen auseinander zu setzen. Sie sollen fähig sein, verschiedene Managerstile zu benutzen, mit verschiedenen Motivationsprofilen in konkreten Ländern zu arbeiten, international effektiv zu verhandeln und Probleme im Akkulturationsprozess bei Fusionen und Akquisitionen zu lösen. Schlüsselqualitäten für den internationalen Manager sind nach van Dijck (in Jackson, 1995): Mobilität, die Fähigkeit, Initiative zu übernehmen, interpersonelle und kommunikative Fähigkeiten, ganzheitliches Denken und konzeptuelle Effektivität. In den MNCs werden Manager benötigt, die zwei unterschiedliche Rollen erfüllen:

- Manager von regionalen Unternehmenseinheiten, die eine Verbindung zwischen der Kultur der Unternehmenseinheit und der Kultur der MNC herstellen, die hauptsächlich von dem Land beeinflusst wird, in der die Korporation entstanden ist.
- 2. "Diplomaten der Zusammenarbeit" also Menschen, die sich im Einklang mit den kulturellen Anforderungen der Kooperation befinden, die multilin-



gual und womöglich verschiedener Abstammung sind und in verschiedenen Umfeldern leben können, stellen Verbindungspunkte in den Zentralen oder bei neuen Projekten in verschiedenen Kulturen dar. Die Möglichkeit, die passenden Menschen zur richtigen Zeit einzusetzen, ist die Hauptaufgabe des internationalen Human Ressource Managements.

MNCs haben drei unterschiedliche Möglichkeiten, Mitarbeiterpositionen zu besetzen: 1. Expatriates, 2. Gastlandangehörige und 3. Drittlandangehörige. Optimale Bedingungen, unter denen Expatriates, Drittlandangehörige oder lokales Management bevorzugt werden, sind bei Mead (1998) aufgeführt. Expatriates sind nützlich, um neue Mitarbeiter auszubilden, sowie beim Transfer von Know-how über lokale Ablaufprozesse. Mit der Zeit ist es aber wichtig, lokale Manager in Entscheidungspositionen zu bringen. Diese kennen die Kultur und die Sprache und verlangen normalerweise einen geringeren Lohn. Andere Vorzüge einer kulturell vielschichtigen Belegschaft sind Wissenserweiterung, Vielfalt und Kreativität, volle Entwicklung und Beförderung von Führungstalenten und verbesserte Möglichkeiten, lokale Talente anzuwerben und zu behalten, wobei aber Vielschichtigkeit nur zu bewältigen ist, wenn sie mit Konsistenz einhergeht.

Multikulturelle Teams haben das Potenzial entweder sehr effektiv zu sein, sie können in der Praxis aber auch extrem ineffektiv arbeiten. Multikulturelle Teams erreichen ihre maximale Effektivität, wenn sie Aufgaben lösen müssen, bei denen Innovation gefragt wird. Spezifische Richtlinien für die effektive Leitung kulturell unterschiedlicher Gruppen wurden von Hodgetts und Luthans (1997) identifiziert und diskutiert.

In den letzten Jahren wächst die Kritik an Expatriates, da sie sehr teuer sind und in einer für sie fremden Kultur mit Problemen zu tun haben, die sie nicht bewältigen können und deshalb oft scheitern. Ihre vorzeitige Abberufung ist für die Firma teuer und für die Manager ist es ein Verlust der Selbstachtung, ein Prestigeverlust und vielleicht auch ein Karriereknick. Schätzungen hinsichtlich der Anzahl von Verlusten variieren. Black, Mendelhall und Oddou (1991) stellten fest, dass 16 – 40 % der US-Expatriates scheitern. Misserfolgsraten für europäische und japanische Unternehmen sind geringer. Die meisten europäischen MNCs riefen 5 % ihrer Expatriates zurück (Tung, 1987).

Die Gründe für ein Scheitern oder eine deutlich hinter der potenziell zu erwartenden Leistung liegende Arbeitseffizienz von Expatriates sind vielfältig. Sicher ist aber, dass eine gute Auswahl, die nicht nur fachliche Kompetenz prüft und erfasst, sondern auch interkulturelle Handlungskompetenz, verbunden mit einem gastlandorientierten oder kulturregionalen Vorbereitungstraining, die Erfolgswahrscheinlichkeit deutlich steigert.

Mendenhall, M. und Oddou, G. (in Jackson, 1995) beziehen in die Analyse des Anforderungsprofils der Expatriates vier Dimensionen ein: 1. Selbstorientierung, 2. Beziehungsorientierung, 3. Wahrnehmungsvermögen und 4. kulturelle Handlungssicherheit. Hiltrop, J. M. und Janssens, M. (in Jackson, 1995) sprechen von drei Gruppen von Faktoren, die mit den Leistungen der Expatriates zusammenhängen: 1. persönliche Charakteristika, 2. Charakteristika der Familie und 3. Faktoren, die mit dem Verhältnis von Tochter- zu Muttergesellschaft zusammenhängen. Hodgetts und Luthans (1997) und Mead (1998) sprechen von Anpassungsfähigkeit, kommunikativen und interpersonellen Fähigkeiten, Führungskom-



petenz, Unabhängigkeit, Toleranz, technischen Fachkenntnissen, Selbstvertrauen, emotionaler Reife, Gesundheit, Erfahrung, Erziehung, Kennen der lokalen Sprache, Motivation, Aufgaben zu übernehmen, Unterstützung durch den Ehegatten und die Kinder. Auf der Grundlage der o. g. Dimensionen sollte eine Auswahl und ein Training der Expatriates durchgeführt werden, in das auch die Partner der Expatriates miteinbezogen werden müssen (Jackson, 1995).

2.3. Theoretische Grundlagen interkultureller Kooperation und interkulturellen Managements

2.3.1 Allgemeine interkulturelle Anforderungen

Eine produktive internationale (interkulturelle) Zusammenarbeit kann nicht dadurch erreicht werden, dass Vertreter einer Nation/Kultur den Mitgliedern einer anderen Kultur vorschreiben, was und wie sie zu denken und zu handeln haben – wie dies ja tatsächlich in der Vergangenheit meist der Fall war.

Produktiv kann die globale Zusammenarbeit nur werden durch gegenseitige Akzeptanz und Anpassungsbereitschaft. Aus dieser Erkenntnis lassen sich schon jetzt Anforderungsmerkmale für den produktiven internationalen Manager ableiten, wie sie bereits in der internationalen Forschungsliteratur zu finden sind:

- Fachliche Qualifikation
- Flexibilität, Lern- und Anpassungsfähigkeit
- > Führungsfähigkeit
- > Toleranz
- Managementfähigkeiten
- psychische und physische Belastbarkeit

- Unabhängigkeit
- soziale Handlungskompetenz
- Zielstrebigkeit
- > Fremdsprachenkenntnisse
- Kommunikationsfähigkeit

Mit diesen "Qualifikationslisten für den erfolgreichen Auslandsmitarbeiter" nahezu identische Merkmalslisten finden sich für die "qualifizierte Führungskraft" eines modernen Unternehmens, für den "erfolgreichen Geschäftsmann" oder das "Ideal des modernen Menschen", wie aus jedem Werbetext einer Personalanzeige zu ersehen ist. Damit werden diese Qualifikationsmerkmale aber zu einer Ansammlung unspezifischer Etikettierungen ohne praktischen Nutzen.

2.3.2 Reaktionstypen auf Fremdheit

Forschungen über psychologisch relevante Anforderungen an Menschen, die im internationalen Management tätig sind, und Versuche der Anforderungsbewältigung zeigen vier Reaktionstypen auf interkulturelle Begegnungserfahrungen:

1. Der Ignorant: Wer nicht so denkt und handelt, wie es richtig ist, d.h. wie ich es gewohnt bin, ist entweder dumm (ihn muss man aufklären), unwillig (ihn muss man motivieren oder zwingen) oder unfähig (ihn kann man trainieren). Wer sich nach allen erdenklichen Bemühungen immer noch falsch verhält, dem ist nicht zu helfen. Er kommt als Partner nicht in Betracht.



- Kulturell bedingte Verhaltensunterschiede werden nicht wahrgenommen, nicht ernstgenommen oder einfach negiert.
- 2. Der Universalist: Menschen sind im Grunde auf der ganzen Welt gleich. Kulturelle Unterschiede haben wenn überhaupt nur unbedeutende Einflüsse auf das Managementverhalten. Mit Freundlichkeit, Toleranz und Durchsetzungsfähigkeit lassen sich alle Probleme meistern. Im Zuge der Tendenz zur kulturellen Konvergenz werden die noch bestehenden Unterschiede im "global village" sowieso rasch verschwinden.
- 3. Der Macher: Ob kulturelle Einflüsse das Denken oder Verhalten bestimmen oder nicht, ist nicht so wichtig. Entscheidend ist, dass man weiß, was man will, dass man klare Ziele hat, sie überzeugend vermitteln kann und sie durchzusetzen versteht. Wer den eigenen Wettbewerbsvorteil erkennt und ihn zu nutzen versteht, gewinnt unabhängig davon, in welcher Kultur er lebt und tätig wird.
- 4. Der Potenzierer: Jede Kultur hat eigene Arten des Denkens und Handelns ausgebildet (kulturspezifisches Orientierungssystem), die von den Mitgliedern der Kultur gelernt und als "richtig" anerkannt werden. Produktives internationales Management muss diese unterschiedlichen Denk- und Handlungsweisen auch als Potenzial erkennen und ernst nehmen. Kulturelle Unterschiede können aufeinander abgestimmt und miteinander verzahnt synergetische Effekte erzeugen und so einen Wettbewerbsvorteil im internationalen Management bieten.

Diese vier Reaktionstypen unterscheiden sich hinsichtlich der Dimensionen Einfachheit -Komplexität, Aktionismus - Reflexivität und interkulturelle Dominanz – interkulturelle Kompetenz. "Der Ignorant" und "der Macher" übersehen und negieren die Bedeutung kultureller Unterschiede zugunsten eines einfach strukturierten machbarkeitsorientierten und machtdeterminierten Welt- und Menschenbildes. Erfolgreich sind internationale Manager dieses Typs dann, wenn sie als Monopolisten begehrter Ressourcen (Kapital, Know-how, Waren, Dienstleistungen) konkurrenzlos und einseitig die Geschäftsbedingungen diktieren können. "Der Universalist" kann als Utopist so lange erfolgreich sein, wie seine Überzeugungen vom "global village" nicht ernsthaft auf die Probe gestellt werden oder solange sich seine Kulturerfahrungen im Milieu einer weitgehend standardisierten internationalen Businesskultur (Hotel, Flugzeug, Konferenzritual etc.) ausbilden und dort verbleiben.

Allein "der Potenzierer" ist in der Lage, interkulturelle Kompetenzen zu erwerben, die ihn in die Lage versetzen, eigene kulturelle Denk- und Verhaltensgewohnheiten mit fremdkulturellen Orientierungsmustern so zu verbinden, dass Missverständnisse und Spannungen minimiert und Handlungspotenziale maximiert werden.

Ignoranz kultureller Unterschiede und Dominanz einer Kultur über die andere Kultur – oft gar nicht einmal bewusst als Machtinstrument eingesetzt, häufig aber wohlmeinend naiv praktiziert – sind keine produktiven und kompetenten Formen internationaler Zusammenarbeit und internationalen Managements.



2.3.3. Kultur und Kulturstandards

Wenn hier behauptet wird, dass auch in der Zusammenarbeit zwischen Deutschen und Tschechen kulturbedingte Unterschiede von zentraler Bedeutung dafür sind, ob die Kooperation gelingt oder misslingt, dann muss zunächst einmal definiert werden, was hier unter Kultur verstanden wird. Unbeschadet der in Wissenschaft und Praxis verbreiteten vielfältigen Kulturdefinitionen wird hier die Kulturdefinition von Thomas (2005²) zugrunde gelegt:

- Unter "Kultur" versteht man den vom Menschen geschaffenen Teil der Umwelt.
- 2. Kultur ist ein universelles Phänomen. Alle Menschen haben zu allen Zeiten und in allen Gegenden der Welt "Kultur" entwickelt.
- 3. Alle Menschen leben in einer spezifischen Kultur und entwickeln sie weiter.
- 4. Kultur manifestiert sich immer in einem für eine Nation, Gesellschaft, Organisation oder Gruppe typischen Bedeutungs-/Orientierungssystem.
- 5. Dieses Orientierungssystem wird aus spezifischen Symbolen (z. B. Sprache) gebildet und in der jeweiligen Gesellschaft, Gruppe usw. tradiert.
- 6. Das Orientierungssystem definiert für alle Mitglieder ihre Zugehörigkeit zur Gesellschaft und ermöglicht ihnen ihre ganz eigene Umweltbewältigung.
- 7. Es beeinflusst das Wahrnehmen, Denken, Werten und Handeln aller Mitglieder der Gesellschaft.
- 8. Die Kultur strukturiert ein für die Bevölkerung spezifisches Handlungsfeld, das von geschaffenen und genutzten Objekten bis hin zu Institutionen, Ideen und Werten reicht.
- 9. Das kulturspezifische Bedeutungs-/Orientierungssystem schafft einerseits Handlungsmöglichkeiten und Handlungsanreize, andererseits schafft es Handlungsbedingungen und setzt Handlungsgrenzen fest.

Wenn diese Definition von Kultur mit der Zentrierung auf "Kultur als Orientierungssystem" übereinstimmt, stellt sich die Frage, wie kulturspezifische Unterschiede aussehen, wie sie sich erklären lassen und in welcher Art und Weise sie das menschliche Denken und Verhalten beeinflussen. Definiert man Kultur als das, was sich innerhalb nationaler Grenzen als spezifisches Orientierungssystem (Werte, Normen, Verhaltensregeln etc.) entwickelt hat, dann kann man Kulturstandards als Bauteile im Rahmen eines solchen Orientierungssystems definieren:

- 1. Kulturstandards sind Arten des Wahrnehmens, Denkens, Wertens und Handelns, die von der Mehrzahl der Mitglieder einer bestimmten Kultur für sich und andere als normal, typisch und verbindlich angesehen werden.
- 2. Eigenes und fremdes Verhalten wird aufgrund dieser zentralen Kulturstandards beurteilt und reguliert.
- 3. Zentrale Kulturstandards regulieren weite Bereiche des Denkens, Wertens und Handelns, wohingegen periphere Kulturstandards nur für bestimmte Situationen bzw. Personengruppen Regelfunktion besitzen.
- 4. Die individuelle und gruppenspezifische Art und Weise des Umgangs mit zentralen Kulturstandards zur Verhaltensregulation kann innerhalb eines gewissen Toleranzbereiches variieren.
- 5. Verhaltensweisen, die sich außerhalb der bereichsspezifischen Grenzen be-



wegen, werden von der sozialen Umwelt abgelehnt und sanktioniert.

- 6. Zentrale Kulturstandards wandeln sich unter veränderten Lebensbedingungen nur sehr langsam. Periphere Kulturstandards unterliegen einem schnelleren Wandel (Thomas, 1996, 2000).
- 7. Konkrete Kulturstandards beschreiben die Spezifika des Verhaltens von Angehörigen einer Kultur aus der Sicht der Angehörigen einer anderen Kultur auf einem abstrahierten und generalisierten Niveau. Somit sind Kulturstandards in Relation zu einer bestimmten anderen Kultur und für die Bezugsgruppe zu interpretieren, in der sie erhoben wurden. Ein Vorteil für die Entwicklung und Umsetzung von interkultureller Kompetenz ist, dass sich Kulturstandards auf das Verhalten und nicht nur auf Einstellungen beziehen.

Aus der Sicht sehr unterschiedlicher ausländischer Partner (US-Amerikaner, Franzosen, Engländer, Indonesier, Japaner, Chinesen) orientiert sich das Verhalten der meisten Deutschen an folgenden sechs Kulturstandards:

- 1. Sachorientierung
- 2. Regelorientierung
- 3. Direktheit / Wahrhaftigkeit
- 4. Interpersonale Distanzdifferenzierung
- 5. Hierarchie- und Autoritätsorientierung
- 6. Zeitplanung

Eine Vorstellung davon, was Kulturunterschiede in der deutsch-tschechischen Zusammenarbeit bedeuten, vermitteln die Forschungsergebnisse der Arbeiten von Schroll-Machl und Nový (2000) und Schroll-Machl (2001).

Abbildung 3 zeigt die bei Schroll-Machl (2001) zitierten deutsch-tschechischen Kulturstandardpaare gewonnen aus der Befragung deutscher Fach- und Führungskräfte mit Kooperationserfahrungen mit Tschechen und tschechischer Fachkräften mit Erfahrungen im Umgang mit Deutschen:

| Deutsche Kulturstandards | Tschechische Kulturstandards |
|---------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| <i>Sach</i> bezug | <i>Person</i> bezug |
| Wertschätzung von Strukturen | Abwertung von Strukturen |
| Konsekutivität (Zeit) | Simultanität (Zeit) |
| Regelorientierte Kontrolle | Personorientierte Kontrolle |
| Trennung von Persönlichkeits- und Lebensbereichen | Diffusion von Persönlichkeits- und Lebensbereichen |
| Schwacher Kontext | Starker Kontext |
| Konfliktkonfrontation | Konfliktvermeidung |
| Stabile Selbstsicherheit | Schwankende Selbstsicherheit |

Abb. 3: Deutsch-tschechische Kulturstandards nach Schroll-Machl (2001)

So beschreibt Schroll-Machl (2001) beispielsweise die Beziehung der Kulturstandards "Personbezug – Sachbezug" folgendermaßen:



"Der tschechische Kulturstandard 'Personbezug': Der Kulturstandard 'Personbezug' beschreibt die Tatsache, dass Tschechen in der Interaktion und Kommunikation dem Beziehungsaspekt den Vorrang vor dem Sachaspekt einräumen. Die Sachebene rangiert daher in jeder Interaktion an der zweiten Stelle. Aus dem Grund bemühen sich Tschechen bei jeder Interaktion, eine menschlich möglichst angenehme Atmosphäre herzustellen – das tut der eigenen wie der anderen Person gut. Einmal geschaffene gute Beziehungen will man sich dann erhalten und man pflegt sie." (S. 28)

"Der (west)deutsche Kulturstandard 'Sachbezug': Für die berufliche Zusammenarbeit ist unter Deutschen die Sache, um die es geht, die Rollen und die Fachkompetenz der Beteiligten ausschlaggebend. Die Motivation zum gemeinsamen Tun entspringt der Sachlage, evtl. den Sachzwängen. In geschäftlichen Besprechungen 'kommt man zur Sache' und 'bleibt bei der Sache'. Ein 'sachliches' Verhalten ist es, was Deutsche als professionell schätzen: man zeigt sich zielorientiert und argumentiert mit Fakten. Wenn man sich kennt oder gar mag, ist das ein angenehmer Nebeneffekt, doch das ist nicht primär relevant." (S. 31)

Für die wechselseitige Wahrnehmung ergeben sich aus den Kulturstandards kurz zusammengefasst die folgenden wesentlichen Aspekte:

Deutsche Manager werden von tschechischen Managern in Arbeitsbeziehungen häufig als zu sachbezogen erlebt, d. h. sie beziehen die persönliche Ebene weniger stark ein, als sich das tschechische Manager oft wünschen oder gewohnt sind (s. Abb. 3).

Andererseits wirkt auf deutsche Manager ein stärker personenbezogenes Verhalten oft unprofessionell, weil man Arbeit und Privates lieber trennt. Diese Trennung ist eine Eigenart, die Angehörigen sehr vieler Kulturen v. a. an deutschen Managern auffällt und die für Verwirrung sorgt.

Damit eng verbunden ist das auf deutscher Seite eher stärker ausgeprägte Ansprechen von Konflikten und von Kritik, v. a. wenn es sich um unterschiedliche Meinungen in der Verwirklichung eines Arbeitsziels handelt. Dies kann schon mal zu harten Sachauseinandersetzungen führen, die tschechische Kollegen in dieser Form als sehr negativ empfinden. Auf tschechischer Seite würde man in solchen Fällen viel vorsichtiger vorgehen, um die bestehende gute Beziehung nicht unnötig aufs Spiel zu setzen.

Ein weiterer Unterschiedsbereich bezieht sich auf die Wahrnehmung von Strukturen und Regeln. Auf der deutschen Seite werden Strukturen, Standardisierungen und Prozesse häufig als hilfreich erlebt. Man führt Regeln ein, um Abläufe und Vorgehensweisen zu ordnen, und möchte für gewöhnlich auch, dass diese Regeln eingehalten werden. Die Fülle an Strukturen und deren Einhaltung erscheint tschechischen Managern aber oft übertrieben. Für sie bedeuten genaue Vorgaben, Pläne und Strukturen eher eine Einschränkung, die der Improvisation und Kreativität einer Person im Wege steht.

In eine ähnliche Richtung geht auch das Verständnis von Zeitplanung. Während auf deutscher Seite eher ein konsekutives Vorgehen als Ideal angesehen wird, bei dem Schritt für Schritt einzelne Aufgaben abgearbeitet und die einzelnen Schritte im Vorfeld geplant werden, wird auf der tschechischen Seite eher ein



simultanes Vorgehen, d. h. eine gleichzeitige Erledigung verschiedener Aufgaben, die sich nach der momentanen Dringlichkeit richtet und nicht genau geplant wird, beobachtet.

So kann ein Vergleich der Kulturstandards die Endpole eines Kontinuums markieren und helfen, problematisch verlaufende Begegnungssituationen verständlich zu machen, doch sollte dies nicht unreflektiert bei allen Situationen und Personen angewandt werden.

2.3.4. Interkulturelle Kompetenz als Schlüsselqualifikation

Eine über dreitausend Jahre alte chinesische Kriegstaktik, angewandt auf das, was in der internationalen Personalführung gefordert ist, lautet:

"Nur wer den ausländischen Partner und sich selbst gut kennt, kann in der internationalen Zusammenarbeit erfolgreich sein."

Die immer wichtiger werdende Schlüsselqualifikation "interkulturelle Handlungs-kompetenz" lässt sich dementsprechend folgendermaßen definieren:

Interkulturelle Handlungskompetenz zeigt sich in der Fähigkeit, kulturelle Bedingungen und Einflussfaktoren im Wahrnehmen, Urteilen, Empfinden und Handeln bei sich selbst und fremden Personen zu erfassen, zu würdigen/ respektieren und produktiv zu nutzen im Sinne einer:

1. wechselseitigen Anpassung, 2. Toleranz gegenüber Inkompatibilitäten (kulturelle Unterschiede, die nicht in Übereinstimmung zu bringen sind) und 3. Entwicklung synergetischer Formen des Zusammenlebens und der Weltorientierung.

Wissenschaftlich bestätigte Erfolgsfaktoren für den internationalen Einsatz, die im Sinne einer interkulturellen Handlungskompetenz zu interpretieren sind, lassen sich auf zwei Ebenen definieren:

- 1. Sozialkommunikative Kompetenzen: Kontaktfreudigkeit, Konfliktlösefähigkeit und Einfühlungsvermögen
- 2. Spezifische Personmerkmale: Ambiguitätstoleranz (die Fähigkeit, unklare und widersprüchliche Situationen zu ertragen und damit umzugehen), Verhaltensflexibilität, Offenheit/Neugier, Perspektivenwechsel sowie physische/ psychische Belastbarkeit, Reflexivität, Selbstsicherheit/Gelassenheit.

In Bezug auf den *Erwerb* interkultureller Handlungskompetenz lassen sich aus der bisher vorliegenden Literatur (Hatzer, 2001) folgende Ressourcen nennen:

- 1. Begegnungen und Zusammenarbeit mit Menschen aus anderen Kulturen unter folgenden Bedingungen:
 - Wertschätzung des Fremden, Aufnahmebereitschaft und Neugier auf Fremdes, Bereitschaft zur Reflexion von eigenen und fremden kulturellen Orientierungssystemen und Fähigkeit, vom Fremden zu lernen
- 2. Organisierter interkultureller Austausch (z.B. Studenten-, Schüler-, Jugend-, Fachkräfteaustausch) auf der Basis eines pädagogisch-didaktischen Konzepts, organisiert mit dem Ziel der Förderung interkulturellen Lernens und Verstehens
- 3. Interkulturelle Zusammenarbeit mit dem Ziel und unter Bedingungen, dass



beide Partner erstrebenswerte Ziele erreichen und kompensatorische Zielhandlungen realisieren können (z. B. wissenschaftliche und wirtschaftliche Kooperationen)

- 4. Gezieltes interkulturelles Vorbereitungstraining in Form eines kulturallgemeinen bzw. kulturspezifischen Trainings vor dem Einsatz im Zielland
- 5. Gezieltes interkulturelles Begleittraining/Supervision nach Ankunft im Zielland bzw. während der Arbeit oder des Studiums im Zielland
- 6. Gezieltes interkulturelles Reintegrationstraining/Supervision vor der Ausreise im Zielland oder nach der Ausreise im Heimatland mit dem Ziel eines effektiven und angemessenen Wieder-vertraut-Werdens mit den inzwischen fremd gewordenen Normen und Regeln der eigenen Kultur.

Man kann sich nun fragen, woran es liegt, dass die Wirksamkeit kulturspezifischer Orientierungsmerkmale (Kulturstandards) auf das eigene Verhalten und die interaktiven Prozesse zwischen kulturfremden Partnern so schwer zu erkennen und in die Planung und Kontrolle des interpersonalen Interaktionsgeschehens einzubeziehen sind.

Man kann sich mit den eigenen Denk- und Verhaltensgewohnheiten befassen und mit den an Menschen aus fremden Kulturen zu beobachtenden Denk- und Verhaltensweisen beschäftigen. Man kann beides zur Kenntnis nehmen, beides mit Interesse vergleichen, ohne davon in seinem eigenen Denken und Verhalten berührt zu werden. Die eigene Betroffenheit setzt aber spätestens dann ein, wenn es darum geht, mit Menschen aus anderen Kulturen zusammenzuarbeiten. In diesem Falle reicht es nicht mehr aus, das Eigene zu reflektieren und das Fremde zur Kenntnis zu nehmen.

Der Zwang bzw. die Absicht zur Zusammenarbeit provoziert und erzwingt die Bewältigung einer neuen Anforderung: Eigenes und Fremdes muss unter den Bedingungen interkultureller Zusammenarbeit aufeinander abgestimmt werden.

Daraus ergeben sich folgende Konsequenzen:

- Es muss geprüft werden, inwieweit das Eigene und das Fremde miteinander übereinstimmen (kulturelle Identität), in welchem Maße Eigenes und Fremdes voneinander abweicht (kulturelle Differenz) und inwieweit Elemente des Eigenen und des Fremden nebeneinander bestehen können (kulturelle Kompatibilität).
- ➤ Weiterhin muss geprüft werden, was vom Eigenen in Richtung auf das Fremde geändert werden kann. Wie weit kann und sollte man sich dem Fremden anpassen? Keinerlei Anpassung und Anpassungsbereitschaft führt eventuell zu direkten Konflikten mit dem Fremden. Ein solches Verhalten kann von den Partnern als arrogant, hochnäsig, dominant und abweisend empfunden werden. Bemühungen um völlige Anpassung an die Fremde können u. U. zur Karikatur verkommen, ins Lächerliche abgleiten und auf Unverständnis stoßen.
- Es muss geprüft werden, wie das Fremde in Richtung auf das Eigene geändert werden kann. Welche Möglichkeiten bestehen, den Fremden auf die eigenen Ziele und Verhaltensgewohnheiten so hinzuweisen, dass er bereit ist, sie zu erkennen, anzuerkennen und sich ihnen eventuell anzunähern? Oft wird der Fremde direkt gezwungen oder die Lebensverhältnisse im Gastland erzwingen indirekt, eine Anpassung an die Verhaltensgewohnheiten im Gastland zu erbringen.



➤ Es muss geprüft werden, welche produktiven oder destruktiven Konsequenzen solche Änderungsbemühungen in Richtung auf das Fremde und in Richtung auf das Eigene haben.

Die hier geforderten Prüfungen im Rahmen der interkulturellen Thematik können nur unter günstigen Umständen vom Individuum allein vorgenommen werden. Der Austausch und die Diskussion fremdkultureller Erfahrungen mit anderen betroffenen Personen ist ein hilfsreiches und häufig praktiziertes Mittel, diese Anforderungen zu bewältigen. Bei steigenden Anforderungen an die Qualität interkultureller Kooperation ist es allerdings erforderlich, dass 1. wissenschaftliche Erkenntnisse aus dem Bereich der kulturvergleichenden Forschung, verbunden mit bereits vorliegenden praktischen Einsatzerfahrungen zur Prüfung herangezogen bzw. themenspezifische Forschungen zur Begründung und Kontrolle der notwendigen Prüfungen durchgeführt werden und 2. die betroffenen Personen auf die zu bewältigenden Anforderungen systematisch vorbereitet werden.

Unter den Bedingungen interkulturellen Lernens, Verstehens und Handelns ergeben sich spezifische Verhaltenskonsequenzen:

Erfassen der kompatiblen (miteinander in Übereinstimmung zu bringenden) und Prüfen von Änderungsrichtung und Änderungsstärke der inkompatiblen (einander widerstrebenden) Elemente des Eigenen und Fremden. Die kompatiblen Elemente erlauben gegenseitige Annäherung. Die tatsächlich inkompatibel erscheinenden Elemente sind in der Regel resistent gegenüber Kompromissbemühungen. Kompatible Elemente können sein: Begegnungs- und Kommunikationsrituale, Organisationsregeln. Inkompatible Elemente können sein: Religiös begründete und wertbehaftete Tabubereiche, Menschenrechtsverletzungen.

Entwickelt werden müssen unter Berücksichtigung der interkulturellen Thematik:

- > Toleranz für Ambiguitäten (Aushalten und Akzeptieren von unklaren und widersprüchlichen Situationen und Verhaltensreaktionen)
- > Synergetische Formen interkultureller Interaktion
- Wertschätzung gegenüber fremdkulturellen Spielarten der Lebensgestaltung, Lebensbewältigung und des sozialen Miteinanders.

Die deutsch-tschechische Zusammenarbeit im gesellschaftlichen, kulturellen und wirtschaftlichen Bereich kann also reibungslos, für beide Partner zufrieden stellend und produktiv funktionieren, wenn beide in der Lage sind, den kulturellen Besonderheiten im Denken, Urteilen, Verhalten, Erleben und Handeln des jeweiligen Partners ein Mindestmaß an Wertschätzung entgegenzubringen.

Um dies realisieren zu können, muss man allerdings das kulturspezifische Orientierungssystem, soweit es für das Interaktionsgeschehen handlungswirksam wird, kennen und in seiner Bedeutung und Funktionalität abschätzen können. Im Bereich der wirtschaftlichen Zusammenarbeit kann man in diesem Zusammenhang von interkultureller Managementkompetenz sprechen. Alle Forschungen zu diesem Bereich zeigen, dass interkulturelle Managementkompetenz sich nicht von alleine ergibt oder einfach nur durch "learning by doing", sondern nur durch Lernen, Ausbildung und Training. Gerade in diesem Zusammenhang zeigt sich die Richtigkeit der Volksweisheit: "Von nichts kommt nichts." Das Material für entsprechende Trainings liefert einerseits die internationale Erfahrungspraxis und andererseits die wissenschaftliche Analyse interkulturellen Managements (Diag-



nose), darauf aufbauende interkulturelle Trainingsprogramme (Intervention) und die Überprüfung der erreichten Kompetenzgrade in der Managementpraxis (Evaluation). Analyse- und Trainingsgegenstand können dabei einerseits die konkreten berufsbedingten Begegnungen und Kooperationen von Menschen aus unterschiedlichen Kulturen sein und andererseits die Zusammenarbeit in plurinational/plurikulturell zusammengesetzten Arbeitsgruppen. Die Ergebnisse, die in diesem Buch vorgestellt werden, stellen umfangreiches Material für deutsch-tschechische Unternehmen dar (vgl. auch Kap. 6.2).

2.4. Interkulturalitätsstrategien

Aufbauend auf dem Konzept der Handlungswirksamkeit von Kulturstandards (Thomas, 1999, 2005; Thomas, Kinast & Schroll-Machl, 2005²) und den Forschungen zur "Psychologie interkulturellen Handelns" (Thomas, Kammhuber & Schroll-Machl, 2003; Thomas 2003b²) liegen, wie zuvor (Kap. 2.3.3) bereits erwähnt, inzwischen wichtige Arbeiten über die kulturspezifischen Einflüsse in der Zusammenarbeit zwischen Deutschen und Tschechen vor (Schroll-Machl & Nový, 2000; Schroll-Machl, 2001).

In dem Werk von Sylvia Schroll-Machl und Ivan Nový mit dem bezeichnenden Titel "Perfekt geplant oder genial improvisiert? Kulturunterschiede in der deutschtschechischen Zusammenarbeit" werden Interkulturalitätsstrategien beschrieben, die Hinweise darauf geben, was zu tun ist, um unter interkulturellen Handlungskontexten erfolgreich zusammenzuarbeiten (Thomas & Schroll-Machl, 1995). Unterschieden werden drei Strategien: 1. Dominanz / Anpassung, 2. Vermischung, 3. Innovation / Synergie. Zu einem ähnlichen Resultat kommt auch Zeutschel (1999) in seinem Stufenmodell der erfolgreichen Zusammenarbeit bikultureller Teams: (1) Dominanz / Anpassung, (2) Kombination im Sinne einer arbeitsteiligen Koaktion, (3) Integration im Sinne einer wechselseitigen Kontingenz, (4) Innovation.

Dominanz ist dann gegeben, wenn einer den Ton angibt und die Anderen sich anpassen. Bei Anpassung ist es umgekehrt. Werden die Kulturstandards beider berücksichtigt dann entstehen Formen der Vermischung, des Kompromisses, der Kombination und der Integration. Die Integrationsstrategie der Innovation / Synergie geht von einer grundlegenden Wertschätzung gegenüber den aus beiden Kulturen entstehenden Verhaltens- und Handlungsvarianten aus und versucht daraus neuartige, innovative und synergienfördernde Interaktions- und Kooperationsvarianten zu entwickeln.

Hierzu passen die folgenden Ausführungen, zitiert aus Schroll-Machl und Nový (2000, S. 170-178).



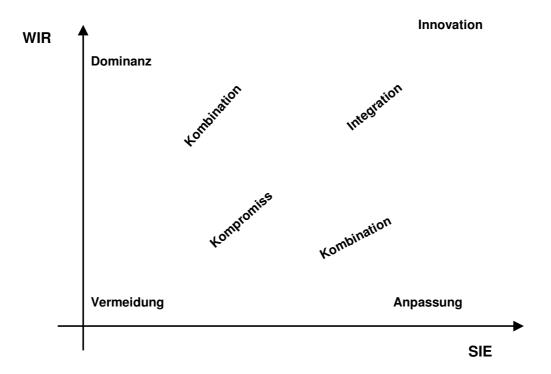


Abb. 4: Interkulturalitätsstrategien

1. Dominanz / Anpassung:

Diese Strategie besagt: Eine Kultur dominiert die andere Kultur. Die Kulturstandards einer Kultur werden als die bestimmenden angesehen – das ist die dominante Kultur. Der Verhaltensspielraum wird auf diese Kultur eingeschränkt und es gilt, sich deren Normen anzueignen und zu praktizieren. Die Anpassung der dominierten Kultur wird gefordert.

a) Unter folgenden Konstellationen ist diese Interkulturalitätsstrategie zu erwarten:

Lebt eine Person im Ausland, dann bleibt ihr gar nichts anderes übrig, als sich den dortigen Normen zumindest partiell und soweit es für ihr (Über)-Leben notwendig ist, anzupassen und kulturangemessenes Verhalten zu lernen.

Kann die Zielerreichung nur durch ein der Fremdkultur angepasstes Verhalten erfolgen, dann besteht ebenfalls die Bereitschaft zur Anpassung. Der Lernprozess der Akkulturation erstreckt sich dabei auf den Erwerb von Kenntnissen und Fertigkeiten und umfasst auch eine Veränderung von Einstellungen, Werthaltungen und Motivationen. Er bleibt aber auf die Bereiche beschränkt, deren Bedürfnisse nur durch Interaktion mit der Fremdkultur befriedigt werden können. In Feldern, in denen das bisherige eigenkulturell geprägte Verhaltensrepertoire eine ausreichende Bedürfnisbefriedigung sicherstellt, wird kaum eine Akkulturation erfolgen.

b) Anpassung / Dominanz hat ihren Preis:

Bei "Anpassung" als durchgängiger Strategie besteht die Gefahr, dass die Angehörigen der dominierten Kultur sich nicht nur 'anpassen', sondern un-



gute Gefühle ansammeln. Ist die Anpassung erzwungen, kann es zu einer Revanche der dominierten Kultur kommen, wenn diese eine Möglichkeit dazu sieht. Darin besteht die Gefahr für den, der dominiert. Erfolgt die Anpassung freiwillig, dann können sich diese Gefühle dennoch in diversen Formen entladen und sämtliche Phänomene des "Kulturschocks" sind nun beobachtbar.

- c) Bedingungen für ein Funktionieren der Strategie Anpassung / Dominanz:
 - Anpassung funktioniert dann und in den Bereichen relativ ressentimentfrei und effektiv, in denen die Dominanz so transparent wie möglich gemacht wird und die Art und Weise sowie die Notwendigkeit und der Vorteil erbrachter Akkulturationsleistungen eingesehen werden kann.
 - 2. Anpassung / Dominanz muss ergänzt werden durch Sensibilität bzgl. der "Schmerzgrenzen" der anderen Kultur, Anerkennung und Kompensation der Anpassungsleistung und andere hier vorgestellte Strategien.
 - 3. Hilfreich sind Konsensentscheidungen, wer wann wen weshalb dominiert bzw. wer sich wann wem weshalb anpasst.
 - 4. Anpassung erfolgt soweit, dass "unverzeihliche" Fehler vermieden werden können. Sie hat aber dort ihre Grenze, wo man sich selbst verleugnen und gegen eigene tief verwurzelte, wertbehaftete Prinzipien verstoßen müsste.
 - 5. Voraussetzung ist immer, dass man die Unterschiede erkennt, denn nur dann bleibt Orientierung erhalten. Dabei können die beschriebenen Kulturstandards und die Ergebnisse in diesem Buch helfen.

Aber dieses Wissen hilft auch nur dann, wenn die eigene Erwartung geändert wird. Denn nur dann kann die oben beschriebene Enttäuschung verringert werden. Gefahren ergeben sich, (1) wenn es sich nur um eine einseitige Anpassung handelt sowie (2) wenn die dominante Gruppe bewundert wird und die dominierte Gruppe ein ausgeprägtes Anpassungsstreben zeigt.

2. Vermischungsmodelle

Etliche weitere Modelle können als "Vermischungsmodelle" bezeichnet werden. Sie zeichnen sich dadurch aus, dass die divergierenden Elemente der beiden Kulturen gleichzeitig beibehalten werden und versucht wird, eine gemeinsame Basis zu finden: Man ist bemüht, die Verschiedenheit gleichzeitig zu leben und zum Tragen kommen zu lassen. Alle diese Modelle beruhen auf "cultural awareness", also dem Bewusstsein um die Kulturunterschiede und dem Akt, sie auszubalancieren. Die erlebte Qualität variiert dabei im Grad der Erlaubnis, wie weit die eigenen Kulturstandards gelebt werden dürfen oder inwiefern man bewusst Abstriche bei seinen Erwartungen und Ansprüchen machen muss.

Verschiedene Spielarten sind möglich:

a) Kompromiss

Wenn die Partner einen Kompromiss herbeiführen, suchen sie den (kleinsten) gemeinsamen Nenner: Man kennt und schätzt die Ähnlichkeiten und Gemeinsamkeiten der beiden beteiligten Kulturen und benutzt dieses Wissen, innerhalb dieser Grenzen sein Verhalten aufzubauen ohne Präferenz für eine Kultur. Die Partner beschränken sich damit auf das Verhalten, das prinzipiell beiden Kulturen eigen ist und setzen es bewusst ein.



Ein Kompromiss birgt zwei Gefahren:

Auf Dauer bleiben auch bei Kompromisslösungen viele Elemente und Fähigkeiten einer Kultur ungenutzt und brachliegen. Damit können sich auch Ressentiments ansammeln und es kann zur selben Situation wie bei reiner Dominanz kommen.

Dem anderen 'auf halbem Weg entgegenkommen' kann auch heißen, dass man einen 'faulen Kompromiss' schließt, sich vorschnell mit suboptimalen Lösungen begnügt oder gar sich auf Vereinbarungen einigt, die sich in ihren Wirkungen gegenseitig massiv beeinträchtigen (bis aufheben). Die Unzufriedenheit lässt dann nicht lange auf sich warten.

In der Sprache des Oszillationsmodells hieße das: Das gezeigte Verhalten kann sich vermehrt im Bereich zwischen zwei Polen befinden. Man bewegt sich im Überlappungsbereich der Oszillationen.

b) "Cultural awareness" als Kombination und Integration

Kombination und Integration sind davon gekennzeichnet, dass jeder Beteiligte um die eigenen und um die fremden kulturspezifischen Muster des Denkens, Fühlens, Wahrnehmens und Verhaltens weiß, Wertschätzung und Einfühlsamkeit für beide Kulturen zeigt sowie aufmerksam das Auftauchen kultureller Unterschiede verfolgt. Nun wird versucht, zugunsten der Zielerreichung in einer bestimmten Situation Einigungen herbeizuführen, d. h. mit Einsicht in die kulturellen Besonderheiten die anstehende Aufgabe zu meistern.

Zeutschel (1999) differenziert Kombination und Integration so:

Bei der Kombination macht jeder das, was er gut kann. Sozialpsychologisch ist das als 'Koaktion', d. h. Arbeitsteilung bekannt. In unserem Modell wäre das die gleichzeitige Dominanz beider Seiten aufgrund einer diesbezüglichen Übereinkunft, wer was tut. Die Voraussetzung dafür ist, dass man die Stärken der beiden Kulturen kennt und als solche beurteilt. Eine Gefahr besteht darin, dass der Kontakt zwischen den Kulturen vermieden wird.

Integration ist dann gegeben, wenn wichtige Verhaltenselemente beider Partner ineinandergreifend und sich ergänzend gemeinsam und gleichzeitig gelebt werden. In der Terminologie der Sozialpsychologie spricht man hier von wechselseitiger Kontingenz. Die Voraussetzungen hierfür sind, dass man den Nutzen dieser Elemente erkennt und die Verschiedenheit voneinander wirklich wertschätzt.

Diese Interkulturalitätsstrategien können manchmal als Zufallstreffer glücken. Im vorsätzlichen Idealfall machen sich die Partner kulturelle Eigenheiten und Verschiedenheiten bewusst und entwickeln füreinander Verständnis. Jeder ist offen für die 'cultural self-awareness', also für seine kulturspezifischen Muster des Denkens, Fühlens, Wahrnehmens, Verhaltens und für die entsprechenden Muster des Partners. Beide Seiten machen ihr Verhalten transparent und eröffnen sich somit gegenseitig die Chance, voneinander zu lernen. Dazu spielt Metakommunikation (in welcher Form auch immer) eine wichtige Rolle.

Bei dieser Interkulturalitätsstrategie besteht eine Koexistenz der Kulturen im Sinne einer Art Bikulturalität: Die Vertrautheit miteinander ist so weit gediehen, dass man voneinander viele Muster kennt, zulassen und aushalten, ja zum Teil sogar mitmachen kann. Und nun ist man in der Lage, je nach Situation (gemein-



sam) zu entscheiden, wann sich wer nach welchem Muster verhält. Beide Partner oszillieren um jeweils ihren Pol, können aber die Aktivierung des Musters des Gegenpols zulassen, ohne sich bedroht zu fühlen.

Entscheidend an allen Vermischungsmodellen ist: Wie in einer guten Ehe, kann der Erfolg sich einstellen, wenn und weil die Verschiedenheit erhalten bleibt und damit der Gemeinschaft der jeweiligen Partner unterschiedliche Stärken zur Verfügung stehen. Interkultureller Erfolg heißt nicht, aufzuhören, tschechisch zu sein oder deutsche Eigenarten abstreifen zu wollen, sondern zu bleiben, der man ist, und die Verschiedenheit zielgerichtet, bewusst und mit Rücksicht aufeinander zu leben!

3. Innovation / Synergie

Die Partner definieren die Situation, in der sie stehen, neu. Sie gehen dabei von ihrem jeweils kulturspezifischen Verständnis und ihrer jeweiligen kulturspezifischen Bewertung der Situation aus, benennen die Konflikte, Perspektiven, Vermutungen und zugrundeliegenden Werte sowie die Unterschiede und Gemeinsamkeiten der beiden Auffassungen. Nun strukturieren sie die Elemente, die ihrer jeweiligen Bewertung zugrunde liegen, um und suchen nach einer neuen, kreativen Lösung, die beider Ansprüche erfüllt. Sie verlassen damit das Feld des Vertrauten, Bekannten und Üblichen, erkennen gemeinsame Gestaltungsfreiräume und nutzen sie, aber sie nehmen die Bedürfnisse jeder der beteiligten Kulturen ernst. Es wird hierbei nichts aufgegeben und es geht nichts verloren, was für die beteiligten Kulturen wesentlich ist. Beide Interaktionspartner erweitern vielmehr ihr Verhaltensrepertoire um eine neue Verhaltensmöglichkeit. Aus einer synergetischen Lösung kann somit nicht mehr auf die ihr zugrunde liegenden Verhaltensmuster geschlossen werden.

Voraussetzungen für Innovation / Synergie:

- Innovative Lösungen erfordern ein hohes Maß an "Cultural Awareness";
- > sind nur praktikabel, wenn kein Machtkampf tobt;
- sie bedürfen etlicher Bedingungen, die Innovationen geradezu verlangen, wie z. B. Konflikte, neue Stimuli, Hinweise auf vorhandene Vielfalt, gutes Gruppenklima, Aufbruchsstimmung, strukturelle Unterstützung;

In diesem Modell wird 'Innovation' außerhalb des Spannungsfeldes verortet, weil sie sich ja eben nicht im Rahmen des Verhaltens bewegt, das "normalerweise" durch die Kulturstandards vorgezeichnet ist, sondern diesen Rahmen sprengt.

4. Vermeidung

Vermeidung ist besonders für Deutsche eine Strategie, die sich zwar nur in wenigen Fällen, aber vielleicht in entscheidenden, bewährt. Definiert ist sie so, dass die handelnde Person eben nichts tut, nichts sagt, nicht reagiert, nicht kritisiert, nicht aktiv wird, sondern sich zurückhält, schweigt und passiv verharrt. Sie tritt den (zeitweise) physischen oder psychischen Rückzug an. Damit wird ein Konflikt vermieden, die nächste Eskalationsstufe nicht provoziert oder die Spannung nicht verstärkt. Ein Innehalten ist Deutschen öfters anzuraten und eine Überprüfung der Prioritäten und Dringlichkeiten: Ist eine Forcierung, ein Kommentar, eine Beschwerde, ein Konflikt hier nötig, wichtig, dienlich? Oder vergiftet das nicht unnötig die Beziehung und ist damit kontraindiziert? Wegen der Konfliktkon-



frontation und der Direktheit zerbrechen Deutsche manchmal – sachlich gesehen – unnötig Porzellan. Eine Strategie der gelegentlichen maximalen Zurückhaltung kann dagegen deeskalierend wirken und damit viel produktiver sein.

Zur Dynamik der Interkulturalitätsstrategie generell ist anzumerken, dass es nicht die Strategie gibt, wie Kooperation funktioniert. Ob und wie sie funktioniert, hängt ab von den beteiligten Personen, den situativen Bedingungen und der Aufgabenstellung. Am erfolgreichsten stellte sich heraus, waren die Teams, die sich tatsächlich des gesamten Felds an Interkulturalitätsstrategien bedienten, also so flexibel waren, dass sie ja nach Situation Dominanz/Anpassung oder Kompromiss oder Kombination/Integration oder Innovation einsetzten.

Und ganz offensichtlich ist das auch ein zeitlicher Lernprozess. Am Beginn der Kooperation steht stets der Kampf um Dominanz (Phase 1). Je mehr man einander kennt und vertraut, umso eher lässt man sich auf einen Kompromiss ein (Phase 2). Und wenn eine partnerschaftliche, einander wertschätzende Ebene installiert ist, dann können Modelle der Kombination und Integration, seltener auch der Innovation gewagt werden (Phase 3).

Es gibt also keinen Königsweg zur interkulturellen Kooperation, sondern es eröffnet sich vor unseren Augen vielmehr ein ganzes Feld, in dem konkrete Personen – Tschechen und Deutsche – konkrete Lösungen für konkrete Situationen finden können. Der interkulturelle Dialog ist also unvermeidbar und [...] wünschenswert zugleich. Soll ein solcher Dialog fruchtbar werden, so muss er stets auf gegenseitiger Anerkennung beruhen, auch und gerade dann, wenn der andere den eigenen Maßstäben nicht gerecht wird. [...] Die bequemste Variante im Fall von Missverständnissen wäre es, den Dialog zu vermeiden; die gefährlichste ihn einseitig dominieren zu wollen; die mühsamste dagegen ist es, sich daran zu wagen, die eigenen und fremden Maßstäbe zu verstehen. Wir optieren für die langsame, mühsame und schwierige, aber dauerhaft tragfähige Variante." Soweit die Ausführungen aus Schroll-Machl und Nový (2000).

Im Rahmen des hier darzustellenden Forschungsprojektes wird auf dem Hintergrund dieser Erkenntnisse zur Dynamik von Interkulturalitätsstrategien häufig zwischen kleinen, mittleren und großen Unternehmen unterschieden. Gerade kleine und mittlere Unternehmen rechnen oft nicht mit kulturell bedingten Problemen, haben keine Personalkapazitäten und Kompetenzen zu ihrer Bearbeitung, haben aber oft – ohne es zu wissen – durch die Folgen kulturell bedingter Missverständnisse und Konflikte mit nachhaltigen Folgen zu kämpfen. Gerade hier fehlt es an systematisch aufbereiteten Informationen und wirksamen Analyseund Bearbeitungsinstrumenten. Dieser Mangel soll mit dieser Studie behoben werden.

3. Vorstudie und Hypothesen zur Erkundung von kulturbedingten Unterschieden in der Personalführung in deutsch-tschechischen Gemeinschaftsunternehmen

Sowohl die gehäuften Berichte unterschiedlicher Funktionsträger wie Personalverantwortlicher, Unternehmensberater, Gruppenleiter, Betriebsleiter, Personalräte etc. zu Konflikten und Kooperationsproblemen in der Personalführung in deutschtschechischen Gemeinschaftsunternehmen als auch die bereits erwähnten



Forschungsarbeiten über kulturell bedingte Unterschiede in der deutsch-tschechischen Zusammenarbeit legen nahe, dass die Problemursachen nicht allein in einem Mangel an fachlicher Qualifikation, Desinteresse oder historisch bedingten Vorurteilen zu suchen sind, sondern auch in kulturell bedingten Unterschieden. Mit Hilfe einer Vorstudie sollte geklärt werden, ob sich durch eine Befragung von betroffenen Führungskräften solche kulturellen Unterschiede im Rahmen der Personalführung zeigen und beschreiben lassen. Ausgangspunkt war die Annahme, dass kulturell unterschiedliche Orientierungssysteme einerseits auf deutscher, andererseits auf tschechischer Seite die Einstellungen, Perzeptionen und Kognitionen sowie Verhaltensreaktionen in der Zusammenarbeit bestimmen. Darüber hinaus gilt die Annahme, dass wie in Unterpunkt 2.3 und 2.4 schon angesprochen, kulturelle Überschneidungsprozesse gerade in den Aufgabenfeldern auftreten, die für eine moderne Personalführung von grundlegender Bedeutung sind. Die im Rahmen der Vorstudie befragten deutschen und tschechischen Praktiker wurden gebeten, aus ihrer Sicht anzugeben, welche kulturspezifischen Ausprägungen bei der Bewältigung allgemeiner Aufgabenstellungen moderner Personalführung häufig beobachtet wurden. Die bereits in Abb. 2 präsentierte Liste von 29 allgemeinen Aufgaben moderner Personalführung ist wie erwähnt aus einer Literaturanalyse entstanden und wurde nun den Befragten zur Bearbeitung vorgelegt.

Das Resultat dieser Vorstudie ist in Abbildung 5 dargestellt.

| | Kulturspezifische deutsche Ausprägung | Allgemeine Aufgaben moderner Personalführung | Kulturspezifische tschechische Ausprägung |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. | Ziele sind abgesprochen im Mitarbeitergespräch; sie sind u. U. hochgradig formalisiert (z. B. mit Bonus). | Ziele setzen | Ziele entstehen aufgrund eigener Vorstellungen und Erfahrungen. Sie geben die Verhaltensrichtung an, sind aber jederzeit veränderbar. |
| 2. | Entscheidungen werden auf den Zuständigkeitsebenen getroffen (übergeordnete Entscheidungen oben, die unmittelbare Arbeit betreffende auf Arbeitsebene); | Entscheidungen treffen | Entscheidungen werden oben getroffen, und das mehr informell. |
| 3. | formell, oft protokolliert Wichtig ist die Fähigkeit, Darstellungen argumentativ untermauern zu können und überzeugend zu vermitteln (in allen formellen Situationen). | Kommunikative Kompetenz | Die Akzeptanz des Kommuni- kationspartners und der Situationskontext sind wich- tig. Die beteiligten Personen sind wichtiger als der Gegenstand. Zuhören können wird hoch geschätzt. |



| | Kulturspezifische deutsche Ausprägung | Allgemeine Aufgaben moderner Personalführung | Kulturspezifische tschechische Ausprägung |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 4. | Den Arbeitsalltag betreffen- de Informationen werden in formellen Kanälen kommu- niziert. | Informationsmanagement (Informationskontrolle) | Informelle Informationswege werden bevorzugt. Informationsmanagement erfolgt auf informellen und formellen |
| | Informelle Wege dienen der "Politik" sowie oft auch der Verkürzung der Dienstwege. Das formelle Parkett ist aber gleichzeitig auch zu bedienen! | | Wegen. Letzterer zur Reduzierung von Unbestimmtheit. |
| 5. | Am besten kann über die Einbeziehung in Entscheidungen motiviert werden. Das gilt als fair und die Expertise einer Person respektierend. Freiraum und Eigenverantwortung zur Erfüllung seiner Aufgabe/Rolle motiviert immer mehr als Geld. | Motivieren | Motivieren durch Bemühen um das Wohlergehen der Mitarbeiter und als Reprä- sentant der Arbeit, der Firma und des Landes. Verschaffen von Prämien und sonstigen Vorteilen. |
| 6. | Genaue Anweisungen gibt's nur für Lohnempfänger. Ranghöhere Gruppen erhalten Aufträge, werden mit Regelungen oder Beschlussfassungen konfrontiert. Die Ausführung kann positionsentsprechend mehr oder weniger Spielraum lassen, aber der ist durch die Rolle vorgegeben. Begründung wichtig! | Anweisungen geben | Anweisungen werden als "Rahmen setzen" aufgefasst. Raum geben für Improvisationen. Anweisung muss dem Sinn nach verstanden werden. |
| 7. | Sachlich und durch nachvollziehbare, gut durchdachte und von Sach- kenntnis bestimmte Argumentation. | Überzeugen können | Überzeugen steht und fällt mit der Qualität persönlicher Beziehungen (Sympathie). |
| 8. | Feedback gibt's vor allem im negativen Fall (Kritik); dass alles glatt läuft, wird als Normalfall betrachtet. | Feedback geben | Keine Tradition. Wenn, dann nur gelegentlich und formlos. |
| | Feedback ist im Mitarbeitergespräch formalisiert. | | |



| Kulturspezifische deutsche Ausprägung | Allgemeine Aufgaben moderner Personalführung | Kulturspezifische tschechische Ausprägung |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| In höheren Positionen: Arbeit ist termingerecht zu erledigen. | Kontrolle ausüben | Kontrolle erfolgt formlos. Förmliche, regelgerechte Kontrolle erfolgt sehr selten |
| Produktion: Qualitätskontrolle | | und wird eher abgelehnt. |
| verbal, sachbezogen, direkt, begründet, Hinweise auf Verbesserung | Kritik vermitteln | unterdrücken, indirekt, vermeiden, in Positives einbetten, nonverbal |
| Besprechungen, gemeinsame Entscheidungen; Verantwortungs- und Aufgabenverteilung | Teamwork managen | Zielorientierung, Konfliktver- meidung und Respektierung des sozialen Status jedes einzelnen Teammitglieds sind zentrale Aufgaben. Orientie- rung an den sozialen Bezie- hungen ist wichtig. |
| Koordination erfolgt über Termine und Kompetenz- zuweisung: Wer tut was bis wann? | Koordinieren | Richtlinien und Pläne sind nur als Rahmen wirksam. Koordi- nation im Detail erfolgt formlos. |
| Verantwortungsspielraum ist Symbol für Respekt, Wertschätzung, Zutrauen. | Delegieren | Delegierte Aufgaben werden nur akzeptiert, wenn der Mitarbeiter sie als Bestandteil seines Arbeitsplatzes ver- steht, die Führung sie geneh- migt und er so keine Verant- wortung zu tragen hat und wenn er die Aufgabe schätzt und als Vorteil ansieht. |
| Wird als bedeutsam eingeschätzt, aber defizitär behandelt. Es erfolgt sachorientiert, gemanagt, funktional und nützlichkeitsorientiert. | Beziehungsmanagement | Aufbau, Erhalt, Stärkung und Pflege sind zentral. In die Breite und Tiefe, hohes Engagement, Freundschaft und gegenseitige Sympathie und Dauerhaftigkeit der Beziehungen sind wichtig. |
| Ansprechen, Aussprache Positionen / Ansichten austauschen; auf den Grund gehen Nach Lösungen suchen Vereinbarungen für Zukunft | Konfliktmanagement | Von zentraler Bedeutung ist die Schaffung eines absolut konfliktfreien Arbeitsfeldes. |
| Routine) Als Notlösung | Kreatives Problemlösen | Individuelle Improvisation oder im Team, besonders in kritischen Situationen. Anpassungsfähigkeit, Einfallsreichtum |
| | In höheren Positionen: Arbeit ist termingerecht zu erledigen. Produktion: Qualitätskontrolle verbal, sachbezogen, direkt, begründet, Hinweise auf Verbesserung Besprechungen, gemeinsame Entscheidungen; Verantwortungs- und Aufgabenverteilung Koordination erfolgt über Termine und Kompetenzzuweisung: Wer tut was bis wann? Verantwortungsspielraum ist Symbol für Respekt, Wertschätzung, Zutrauen. Wird als bedeutsam eingeschätzt, aber defizitär behandelt. Es erfolgt sachorientiert, gemanagt, funktional und nützlichkeitsorientiert. Ansprechen, Aussprache Positionen / Ansichten austauschen; auf den Grund gehen Nach Lösungen suchen Vereinbarungen für Zukunft In Erstsituationen (ohne Routine) | deutsche Ausprägung moderner Personalführung In höheren Positionen: Arbeit ist termingerecht zu erledigen. Kontrolle ausüben Produktion: Qualitätskontrolle Kritik vermitteln verbal, sachbezogen, direkt, begründet, Hinweise auf Verbesserung Kritik vermitteln Besprechungen, gemein- same Entscheidungen; Verantwortungs- und Aufgabenverteilung Teamwork managen Koordination erfolgt über Termine und Kompetenz- zuweisung: Wer tut was bis wann? Koordinieren Verantwortungsspielraum ist Symbol für Respekt, Wertschätzung, Zutrauen. Delegieren Wird als bedeutsam einge- schätzt, aber defizitär behandelt. Es erfolgt sach- orientiert, gemanagt, funktional und nützlich- keitsorientiert. Beziehungsmanagement Ansprechen, Aussprache Positionen / Ansichten aus- tauschen; auf den Grund gehen Konfliktmanagement Nach Lösungen suchen Vereinbarungen für Zukunft Kreatives Problemlösen In Erstsituationen (ohne Routine) Kreatives Problemlösen |



| | Kulturspezifische deutsche Ausprägung | Allgemeine Aufgaben moderner Personalführung | Kulturspezifische tschechische Ausprägung |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 17. | renz sind unerwünscht. | Umgang mit Unsicherheit und Intransparenz | Das ist der Alltag. Problematisches wird umgan- |
| | Klarheit und Eindeutigkeit ist angestrebt. | | gen und bleibt unausge- sprochen. In uneindeutigen |
| | Bestandteil von Macht- spielen; | | Situationen wird auch uneindeutig entschieden. |
| | Geschätzter ist es, wenn es nichts zu verbergen gibt. | | |
| 18. | Wird gewünscht und ersehnt zum Abbau von Unsicherheit. | Orientierung geben | Systematische Orientierung geben ist selten, informelle Orientierung die Regel. |
| | Wird aber aufgrund von Machtspielen oft nicht geleistet (z.B. gerade bei Umstrukturierungen). | | |
| 19. | Erfolgt über Leistungs- beurteilung (teils formali- siert z. B. in AC) und durch Netzwerke (Leistung wird bloß vorgeschoben). | Personal unterstützen | Loyalität der Führungskraft gegenüber dem Mitarbeiter wird erwartet. Persönliche Unterstützung bei der Aufga- benerledigung wird geschätzt, aber nicht erwartet. |
| 20. | Formell (Sachebene) und informell (persönliche Ebene und Machtnetzwerke zur "Politik") | Netzwerke bilden | Informelle Kontakte sind alles. |
| 21. | Die Führungskraft sorgt für fachliche Ressourcen. | | |
| 22. | Eigene Leistungen und Stärken werden hervor- gehoben, auch im Vergleich zu anderen. | Eigene Ideen, Leistungen "verkaufen" (Impression Management) | Tendenz zur eigenen Unter- schätzung, Anerkennung von sozialer Umwelt wird erwar- tet. |



| | Kulturspezifische deutsche Ausprägung | Allgemeine Aufgaben moderner Personalführung | Kulturspezifische tschechische Ausprägung | | |
|-----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|
| 23. | Über ein gutes Produkt (sichergestellt über Qualitätsstandard) | Kundenorientierung | Es wird auf den Kunden gewartet, der sich schon melden wird, wenn er etwas | | |
| | Der Kunde muss über Kenntnisstand zur sachge- rechten Bedienung verfügen (Kunde muss sich selbst zum kleinen Experten machen) | | benötigt. | | |
| | Das Ziel: Bei sachgerechter Bedienung sollte alles funktionieren. | | | | |
| 24. | teme (z. B. Qualitätszirkel) und Besprechungen (auf Teamebene): Initiative | Initiative fördern | Wer in besonderem Maße Initiative ergreift und sich aktiv einsetzt, wird schnell als Streber/ Karrierist etikettiert. | | |
| | ergreifen bedarf aber der Absprache! | | Initiative fördern mit größter Vorsicht. | | |
| 25. | Definiert als Anpassung von Strukturen an die geänderte Situation. Die Fähigkeit und Bereitschaft dazu wird einfach erwartet, doch die | Veränderungs- management | Skepsis gegenüber Veränderungen, denn sie bedeuten Bedrohung und evtl. Arbeitsplatzverlust. | | |
| | Geschwindigkeit der Um- strukturierungen überfor- dert permanent. | | Keine Veränderungen gegen den Willen der Angestellten durchsetzen. | | |
| 26. | Höchste Priorität, systematisch, formalisiert, streng kontrolliert, zertifiziert. | Qualitätsmanagement | Jeder glaubt, der leistet, was er kann, und wehrt sich gegen Qualitätsmanagement- Druck. | | |
| 27. | Breit gefächertes Weiterbildungsangebot, Anspruch auf Bildungsurlaub; | Personalentwicklung | Skepsis gegen langfristige Entwicklungskonzepte. | | |
| | Bestandteil des Mitarbeiter- gesprächs (Entwicklung des Mitarbeiters!) | | Wissensmanagement wird nur akzeptiert, wenn der unmittelbare Nutzen erkennbar ist. | | |
| 28. | Wird erwartet, solange man bei Firma arbeitet. Firmen- interesse hat im Einklang mit meiner Rolle über den anderen Dingen zu stehen. | Firmenloyalität | Gerechte Entlohnung und positives Arbeitsklima sind wichtiger als Firmenloyalität. Die Firma als Ganzes ist "zu weit weg". | | |



| | Kulturspezifische deutsche Ausprägung | Allgemeine Aufgaben moderner Personalführung | Kulturspezifische tschechische Ausprägung |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 29. | Extrem wichtig, wird erwartet (und gelehrt). Problematisch in schnellen, flexiblen Jobs und Branchen, daher dort hoher Leidensdruck (für sich und gegenüber anderen als "schlechtes Gewissen"). | Zeitmanagement | Da niemand wissen kann, was alles sich ereignet, ist ein striktes Zeitmanagement überflüssig. Der Mensch ist keine Arbeitsmaschine, er braucht spontane Ruhezeiten. |

Abb. 5: Kulturspezifische deutsche und tschechische Ausprägungen allgemeiner Aufgaben moderner Personalführung (gewonnen auf der Basis praxisnaher Erfahrungen im Kontext deutsch-tschechischer Wirtschaftszusammenarbeit).

Die Resultate zeigen, dass die befragten Praktiker mit der Zusammenstellung der allgemeinen Aufgaben moderner Personalführung etwas anfangen konnten und kulturspezifische Ausprägungen beobachteten. Einige Aufgabenstellungen zeigen extrem unterschiedliche kulturelle Ausprägungen in der Art und Weise, wie sie bewältigt werden, andere aktivieren weniger kontroverse Beurteilungen und Reaktionen. So wird auf deutscher Seite "kommunikative Kompetenz" anhand von Argumentation, Überzeugungsarbeit und sachlicher Präzision bewertet, wohingegen die tschechischen Partner "Kommunikationskompetenz" einer Person dann zuschreiben, wenn die Kommunikanten den Situationskontext sowie die sozialen Beziehungen und Akzeptanz der beteiligten Personen beachten. Was für Deutsche eine eher untergeordnete, beiläufige Rolle spielt, ist für Tschechen handlungsentscheidend. Ähnlich gravierende Unterschiede bei der Bewältigung der Aufgabenstellungen moderner Personalführung ergeben sich ebenfalls bei den in Abb. 5 unter den Nummern 5, 7-10, 12, 13-15, 20, 24-29 aufgeführten Punkten. Diese Befunde geben einen ersten Hinweis auf die Bedeutung kulturspezifischer Orientierung bei der anstehenden Aufgabenbewältigung im Bereich der deutsch-tschechischen Personalführung und stützen folgende forschungsleitende Hypothesen:

- 1. Im alltäglichen Arbeitsablauf in deutsch-tschechischen Gemeinschaftsunternehmen sind im Bereich der Personalführung die zuvor genannten zentralen Aufgabenstellungen zu bewältigen.
- Das Erkennen und Bewerten der Aufgabenstellungen, die Art und Weise ihrer Erledigung und die damit verbundenen Probleme in der Personalführung einschließlich effektiver Wege zur Problemlösung sind kulturspezifisch determiniert.
- 3. Im Arbeitsalltag, in der Interaktion zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern und unter Kollegen werden die kulturspezifisch deutschen und tschechischen Determinanten der Personalführung handlungswirksam, was zu Irritationen, Missverständnissen und Konflikten führt.
- 4. Die aus der systematischen Erfassung und Analyse kulturell bedingter Probleme der Personalführung in der deutsch-tschechischen Wirtschaftskooperation zu gewinnenden Erkenntnisse bieten die erforderlichen Grundlagen zur Qualifizierung der Personalführung.



5. Die Herstellung und Weiterentwicklung von gegenseitigem Vertrauen ist in der deutsch-tschechischen Zusammenarbeit von zentraler Bedeutung.

Auf Grundlage der Erkenntnisse aus der Literaturanalyse verbunden mit den Ergebnissen der Vorstudie wurde mit Hilfe der im nächsten Kapitel beschriebenen Methoden eine systematische Analyse der kulturell bedingten Ursachen für Missverständnisse und Kooperationsprobleme in der deutsch-tschechischen Personalführung durchgeführt sowie Möglichkeiten der Problemlösung erkundet.

4. Methodisches Vorgehen bei der Problemanalyse

Im folgenden Kapitel werden die Methoden und Instrumente der Datenerhebung und der Datenauswertung des Forschungsprojektes so detailliert wie möglich dargestellt, damit der interessierte Leser nachvollziehen kann, wie die präsentierten Ergebnisse zustande gekommen sind und vor welchem Hintergrund die Interpretation der Ergebnisse stattfindet. Zudem erfolgt eine genaue Beschreibung der Untersuchungsstichproben.

Die empirische Analyse der kulturellen Einflussfaktoren auf die deutsch-tschechische Personalführung erfordert ein multimethodisches Vorgehen, was den Einsatz der Datenerhebungsverfahren betrifft und eine integrative Konzeption bei der Datenanalyse. So wurde zunächst einmal eine vollständige Parallelisierung der Arbeiten zur Datenerhebung und Datenauswertung auf deutscher und tschechischer Seite vorgenommen. Deutsche Teammitglieder befragten deutsche Führungskräfte über ihre Erfahrungen im Rahmen der Personalführung mit tschechischen Kollegen und Mitarbeitern und die tschechischen Teamkollegen interviewten tschechische Führungskräfte über deren Erfahrungen im Umgang mit deutschen Kollegen. Die Situation, dass ein deutscher Angestellter einer tschechischen Führungskraft unterstellt ist, war in der Interviewstichprobe nicht gegeben und kommt in der gegenwärtigen Praxis höchst selten vor. Die zur Datenerhebung erforderlichen Methoden wie Interviewleitfaden und Fragebogen wurden gemeinsam entwickelt und in der jeweiligen Landessprache präsentiert.

Die Datenerhebung wurde in beiden Ländern nahezu gleichzeitig vorgenommen und vollzog sich in zwei aufeinander aufbauenden Phasen. Zunächst wurde eine Interviewstudie (teilstrukturierte Interviews) mit in der deutsch-tschechischen Zusammenarbeit erfahrenen Führungskräften durchgeführt. Darauf aufbauend erfolgte dann eine Fragebogenstudie, die sowohl geschlossene Fragen in Form von Rating-Skalen als auch offene Fragen enthielt.

Dieses methodisch kombinierte Vorgehen ist der Komplexität der Thematik angemessen, da sich so die Aussagekraft der Ergebnisse durch die Verwendung unterschiedlicher Methoden und Datenquellen erhöht, indem zum einen Übereinstimmungen und Widersprüchlichkeiten der Ergebnisse sichtbar gemacht werden können und sich zum anderen die jeweiligen Stärken und Schwächen, die jede Forschungsmethodik nun einmal aufweist, ergänzen bzw. aufheben können. Die Interviewmethode hat den Vorteil, dass entsprechend der Komplexität der Themenstellung eine differenzierte und in die Tiefe gehende Analyse möglich ist. Die Fragebogenmethode bietet die Möglichkeit, bestimmte Einzelaspekte an einer größeren Anzahl von Personen zu untersuchen und damit die Generalisierbarkeit der Interviewaussagen zu erhöhen sowie Zusammenhänge bzw. Unterschiede in



den Daten zu quantifizieren. In den Interviews wurde großer Wert darauf gelegt, sehr genau und differenziert zu erkunden, welche spezifischen Probleme die Mitarbeiter in deutsch-tschechischen Unternehmen im Bereich der Personalführung beobachtet haben, in welche Kontexte diese Probleme eingebettet sind und ob bzw. inwieweit diese kulturspezifisch bedingt sind. Mit Hilfe der ausgewerteten Interviewdaten konnte ein Fragebogen entwickelt werden, der auf die spezifischen Problemlagen der zu befragenden Personengruppen zugeschnitten war, womit die Qualität der zu gewinnenden Daten deutlich erhöht wurde.

4.1. Die Interviewstudie

Als Interviewmethode wurde das teilstrukturierte, problemzentrierte Interview gewählt. Diese Interviewform orientiert sich an einem Interviewleitfaden, ohne dass in der konkreten Befragungssituation eine strikte Reihenfolge oder eine vorab festgelegte Formulierung der Fragen eingehalten werden muss. Der Interviewer hat vielmehr die Aufgabe, das Interview so zu führen, dass es dem Erzählfaden des jeweiligen Befragten folgt und er dann nachhakt, wenn der Befragte stockt oder vom Themenstrang abweicht.

Die Interviewstudie hatte die folgenden vier Ziele:

- a) einen möglichst breiten Überblick über immer wieder beobachtete Probleme und erlebte Unterschiede in deutsch-tschechischen Führungsbeziehungen aus Sicht der betroffenen deutschen und tschechischen Führungskräfte zu erarbeiten;
- b) Einsicht in praktizierte Lösungsansätze und die damit erzielten Erfolge zu erhalten;
- durch einen differenzierten und vertieften Einblick in die Art und Weise, wie mit den Themen- und Fragestellungen umgegangen wird, eine Basis zu schaffen, einen für die Zielgruppe passenden und akzeptablen Fragebogen zu entwickeln;
- d) mit Hilfe der in den Interviews berichteten, immer wieder erlebten, kulturell bedingt kritischen Interaktionssituationen Materialien für Trainings und Auswahlverfahren zu gewinnen.

4.1.1. Interviewleitfaden

Die Entwicklung des Interviewleitfadens zur Befragung der deutschen bzw. der tschechischen Führungskräfte und Experten im Bereich der Personalführung in deutsch-tschechischen Gemeinschaftsunternehmen wurde gemeinsam im deutsch-tschechischen Team entwickelt und erprobt. Das Grundgerüst der Interviews bildeten die anhand der Fachliteratur identifizierten 29 zentralen Aufgabenbereiche der modernen Personalführung (vgl. Abb. 2), deren inhaltliche Bedeutung und kulturadäquate Übersetzung im Forscherteam gemeinsam so lange diskutiert wurde bis sichergestellt war, dass beide Seiten dasselbe darunter verstanden (Abb. 6).

Zu Beginn der Interviews legte der Interviewer den Interviewten Kärtchen vor, auf denen jeweils einer dieser 29 Aufgabenbereiche moderner Personalführung eingetragen war. Aus diesen Kärtchen sollten die Interviewpartner diejenigen



Aufgabenbereiche auswählen (5-10), die ihrer Meinung nach in der deutschtschechischen Zusammenarbeit gehäuft zu Problemen führen oder bei deren Bearbeitung große Unterschiede hinsichtlich des Verhaltens deutscher und tsche-

chischer Führungskräfte zu beobachten sind.

| inscrict runnungskrunc zu | Deobachten Sina. | |
|---------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Ziele setzen /Stanovení cílů | 11. Teamwork managen /Řízení týmové práce | 21. Personalauswahl /Výběr pracovníků |
| 2. Entscheidungen treffen /Přijímání rozhodnutí | 12. Koordinieren / Koordinování | 22. Eigene Ideen, Leistungen"verkaufen" / Prezentace svých nápadů a výkonu |
| 3. Kommunikative Kompetenz /Komunikování | 13. Delegieren /Delegování | 23. Kundenorientierung /Orientace na zákazníka |
| 4. Informationsmanagement / Informační management | 14. Beziehungsmanagement /Řízení vztahů na pracovišti | 24. Initiative fördern /Podpora iniciativy |
| 5. Motivieren /Motivování | 15. Konfliktmanagement /Řízení konfliktů | 25. Veränderungsmanagement/Ř ízení změn |
| 6. Anweisungen geben /Dávání pokynů | 16. Kreatives Problemlösen /Tvůrčí řešení problémů | 26. Qualitätsmanagement /Řízení kvality |
| 7. Überzeugen /Přesvědčování | 17. Umgang mit Unsicherheitund Intransparenz / Přístup k nejistotě a nejednoznačnosti | 27. Personalentwicklung /Personální rozvoj |
| 8. Anerkennung zeigen /Projevení uznání | 18. Orientierung geben /Poskytování orientace | 28. Firmenloyalität /Loajalita k firmě |
| 9. Kontrolle ausüben /Kontrolování | 19. Personal unterstützen /Osobní podpora | 29. Zeitmanagement /Time management |
| 10. Kritik vermitteln /Kritika | 20. Netzwerke bilden /Vytváření kontaktů | |

Abb. 6: Allgemeine Aufgaben moderner Personalführung

Die so ausgewählten Aufgabenbereiche wurden dann mit den Interviewpartnern ausführlich diskutiert verbunden mit der Bitte, aus ihrer Arbeitserfahrung heraus aufgabenbereichsspezifische kritische Interaktionssituationen in der Zusammenarbeit mit deutschen resp. tschechischen Kollegen und Mitarbeitern zu schildern. Erfragt wurden häufig beobachtete Situationen, in denen der Partner sich nicht so verhielt, wie der Interviewte es erwartete und als sachangemessen intendiert hatte. Dieses als "Critical-Incident-Technique" (Flanagan, 1954) bekannte methodische Vorgehen ist ein in der Psychologie und besonders auch in der interkulturellen Forschung bewährtes Verfahren, um möglichst *verhaltensnahe* Daten über die Beobachtungen und Erfahrungen der Interviewpartner zu erhalten. Es ist dabei notwendig, die Interviewten dazu zu bringen, von ihnen erlebte Situationen in einer sehr konkreten und präzisen Art und Weise zu schildern und zwar solche Situationen, in denen sich ihre fremdkulturellen Kollegen erwartungswidrig verhalten haben, sich dieses Verhalten nicht eindeutig aus der Situation heraus erklären ließ und die Befragten daher erstaunt, irritiert oder verärgert waren. So



besteht die Chance nicht nur recht allgemeine und stereotype Aussagen (z. B. "Also in Tschechien ist man aus meiner Sicht schon eher hierarchieliebend"; GF2) zu bekommen, sondern die hinter diesen Aussagen stehenden Erlebnisse zu erfassen (also mit welchen Situationen die Wahrnehmung "hierarchieliebend" assoziiert wird). Das ermöglicht Beobachtungen und Erfahrungen der Befragten von deren Bewertung und Interpretation zu unterscheiden, diese getrennt zu analysieren und Rückschlüsse darüber zu ziehen, was Auslöser und Ursachen für auftretende Probleme und Missverständnisse sind.

Nach der ausführlichen Besprechung eines Aufgabenbereichs wurden erfolgreich angewandte Problemlösungen oder Vermutungen über mögliche Lösungswege erfragt. Auf diese Weise konnten die 5-10 zentralen Aufgabenbereiche, die vom Interviewten als bedeutsam genannt worden waren, abgearbeitet werden.

Den Abschluss eines jeden Interviews bildeten Fragen zum Thema "Vertrauen" in der interpersonalen deutsch-tschechischen Zusammenarbeit. Das genaue Vorgehen hierbei ist in Kapitel 7 "Vertrauensmanagement in der deutsch-tschechischen Personalführung" dargestellt.

4.1.2. Stichprobe der interviewten Personen

Die Interviewpartner wurden zunächst über bereits bestehende umfangreiche Kontakte der Projektleiter zu deutsch-tschechischen Unternehmen gewonnen sowie über weitere Empfehlungen dieser Interviewpartner. Nur der Repräsentant einer Firma hatte im Internet vom Projekt gelesen und kam auf die Projektleiter zu, um sich an der Studie zu beteiligen. Die Kontaktaufnahme zu Unternehmen per E-Mail bzw. zu Personen auf Konferenzen führte nicht zum Erfolg.

Insgesamt wurden 33 Interviews (Deutsche: n=19; Tschechen n=14) in 12 deutsch-tschechischen Gemeinschaftsunternehmen durchgeführt. Bei den Interviewten handelte es sich in 5 Unternehmen um deutsche und tschechische Führungskräfte, die alltäglich zusammenarbeiteten, in weiteren 4 Firmen wurden ebenfalls deutsche *und* tschechische Führungskräfte interviewt, die allerdings nicht in derselben Abteilung arbeiteten und in 3 Unternehmen konnten entweder nur deutsche oder nur tschechische Mitarbeiter befragt werden. Dies hatte zum Teil mit der zeitlichen Verfügbarkeit der in Frage kommenden Interviewpartner zu tun, aber auch mit der in einigen Firmen vorhandenen Sorge, dass eine formale Ansprache der alltäglich miteinander interagierenden Führungskräfte zum Zweck des Interviews gegenseitiges Misstrauen oder Ängste hervorrufen könnte.

Bei den Unternehmen handelte es sich sowohl um große, multinationale Konzerne als auch um regional begrenzt tätige "mittelständische" Unternehmen (deren Kennzeichen waren in dieser Studie: erst in den letzten 10 Jahren internationalisiert; nicht in mehr als 9 Ländern tätig; Unternehmen noch in privatem Besitz bzw. Unternehmensgründerfamilie im Vorstand; Größe bis ca. 2000 Mitarbeiter). Es war zwar beabsichtigt, auch kleinere Unternehmen in die Interviewstudie mit einzubeziehen, doch gelang es nicht, aus diesen Unternehmen Interviewpartner zu finden, da nach Auskunft der Unternehmensleitung entweder die Arbeitsbelastung des Personals zu hoch war oder kein Interesse an interkulturellen Fragestellungen bestand.

Die 14 tschechischen und 19 deutschen Führungskräfte waren als Projektleiter



und Spezialisten, Qualitätsleiter, Personalleiter bis hin zum Geschäftsführer bzw. als Vorstand tätig, darunter waren 4 Frauen (1 auf deutscher, 3 auf tschechischer Seite). Der Großteil (n=25) der Interviewpartner war im produzierenden Gewerbe tätig v. a. im Bereich von Maschinenbau bzw. Automobilzulieferer, davon allerdings die Hälfte als Angestellte im Bereich Personal, Marketing und Verkauf. Acht Interviewpartner waren in Finanz- und Dienstleistungsunternehmen beschäftigt.

Vor allem in den größeren Unternehmen waren deutsche Führungskräfte als Expatriates nach Tschechien entsandt und hatten somit in Tschechien ihren Hauptarbeitsplatz. In den mittelständischen Unternehmen befand sich entweder nur ein oder gar kein deutscher Expatriate am tschechischen Standort, doch trugen Mitarbeiter, die ihren Hauptarbeitsplatz in Deutschland hatten, für einige Aufgabengebiete des tschechischen Standorts die Verantwortung. Sie wirkten z. B. beim Aufbau der tschechischen Standorte mit und pendelten mehrmals im Monat zwischen Deutschland und Tschechien. Ansonsten standen sie über Telefon und Internet mit ihren tschechischen Kollegen wöchentlich in Verbindung.

4.1.3. Interviewdurchführung und Datenaufbereitung

Die Interviews wurden zwischen Dezember 2003 und Oktober 2004 durchgeführt und fanden mit einer Ausnahme am Hauptarbeitsplatz der Interviewpartner in Deutschland bzw. in Tschechien statt. Die Dauer der Interviews lag zwischen 45 Minuten und 2,5 Stunden.

Zu Beginn des Interviews wählten die Interviewpartner wie bereits erwähnt die wesentlichen Aufgabenbereiche aus dem vorgelegten Stapel Karten aus, was einigen Schwierigkeiten bereitete, da sie fast jede Karte als wichtig erachteten. Diese Interviewpartner gingen dann dazu über, Cluster von Bereichen zu bilden, die für sie jeweils einen Problemkomplex repräsentierten, wobei sich die Inhalte dieser Cluster zwischen den Interviewpartnern deutlich unterschieden. Die Arbeit mit den Kärtchen wirkte sich insgesamt sehr positiv auf die Reichhaltigkeit der berichteten Erlebnisse aus, da Situationen erinnert wurden, auf die die Interviewpartner laut deren Aussage ohne die Anregung durch die Karten nicht gekommen wären. Zudem boten die zu Beginn ausgewählten Karten eine sehr gute Erinnerungsstütze während des Interviews, so dass, falls es die Zeit erlaubte, kein wichtiger Aspekt vergessen wurde. Die Interviews wurden auf Tonträger aufgenommen und anschließend für die Datenauswertung wörtlich transkribiert.

4.1.4. Interviewauswertung

Die Auswertung der Interviewdaten erfolgte in einem ersten Schritt mit Hilfe des Softwareprogramms MAXqda (Kuckartz 2005) einem Auswertungsprogramm für qualitative Daten. Die Erstellung des Kategoriensystems erfolgte anhand von Word-Tabellen. Die Interviews wurden dabei mit entsprechenden Techniken der "Inhaltlichen Strukturierung" bzw. der "Zusammenfassung" im Rahmen der Qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2003) bearbeitet. Die Qualitative Inhaltsanalyse ermöglicht eine systematische Interpretation von "schriftlich fixierter Kommunikation", indem sie durch explizierte Analyseschritte und Analyseregeln überprüfbar gemacht wird. Sie erlaubt sowohl theoretisch-deduktives als auch empirisch-induktives Vorgehen und stellt somit kein Standardinstrumentarium dar, sondern bildet einen Rahmen für ein spezifisches Vorgehen, das anhand der



Fragestellung und der Beschaffenheit des Datenmaterials erst entwickelt werden muss. Als Ergebnis der Auswertung erhält man ein mehrfach gestuftes Kategoriensystem, das die wesentlichen Inhalte aller Interviews im Rahmen einer zunächst vorgegebenen Struktur (deduktive Kategoriendefinition) zusammenfasst, deren Gestalt sich jedoch durch die empirischen Inhalte im Laufe des Auswertungsprozesses verändern kann (induktive Kategoriendefinition), d. h. das Vorgehen bei der Auswertung erfolgt in einem zirkulären Prozess, bei dem die Kategorienzuordnungen immer wieder neu überprüft und angepasst werden müssen.

Im vorliegenden Projekt wurden zunächst die 29 im Interview vorgelegten Aufgabenbereiche als Oberkategorien festgelegt und die entsprechenden Interviewaussagen zugeordnet. Dabei konnte die Zuordnung zu den Oberkategorien nicht immer von den Interviewpartnern übernommen werden, da in unterschiedlichen Interviews dieselbe Art von Situation beispielsweise einmal als "Kundenorientierung" und einmal als "Veränderungsmanagement" bezeichnet wurde oder ein Interviewpartner unter einer bestimmten Kategorie etwas völlig anderes verstand als das, was die Fachliteratur ausweist. Es war jedoch in allen Fällen möglich, solche Aussagen anderen Oberkategorien zuzuordnen, so dass keine neuen Oberkategorien eingeführt werden mussten. Die Entscheidung, welche Aussagen welcher Kategorie zugeordnet werden, wurde im deutsch-tschechischen Team sowohl aufgrund der Fachliteratur (deduktiv) als auch aufgrund der inhaltlichen Übereinstimmungen in den meisten Interviews (induktiv) bestimmt. Es war daher notwendig, dass der Auswerteprozess in Deutschland und Tschechien gleichzeitig stattfand, wobei die inhaltlichen Kernpunkte der Interviewaussagen für die jeweils andere Seite auf englisch zusammengefasst als Datei verschickt wurden und so strittige Zuordnungsfragen bei mehrmaligen Treffen diskutiert werden konnten. Auf diese Art und Weise konnten inhaltlich ähnliche Oberkategorien nach gegenseitiger Absprache zu einer Kategorie zusammengefasst werden, wie z. B. "Entscheidungen treffen" und "Delegieren" als zwei Pole derselben Problematik, da beim Bereich "Delegieren" ausschließlich die Problematik der Delegation von Entscheidungen angesprochen wurde. "Informationsmanagement" und "Kommunikative Kompetenz" waren inhaltlich voneinander nicht zu trennen, es ergaben sich allerdings einige Unterkategorien zu diesem großen Problemfeld, wie Sprachprobleme und nonverbale Kommunikation. Es kam auch vor, dass eine ähnliche Problematik auf deutscher und auf tschechischer Seite durchgängig unterschiedlichen Bereichen zugeordnet wurde. Dies war beispielsweise bei den Kategorien "Kreatives Problemlösen" bzw. "Initiative fördern" (problematisch für die deutsche Seite) und "Umgang mit Unsicherheit und Intransparenz" (problematisch für die tschechische Seite) der Fall, die ebenfalls zu einer Kategorie zusammengefasst wurden. Aufgrund derartiger Kategoriezusammenlegungen blieben von den 29 noch 23 Kategorien übrig. Diese 23 Kategorien wurden je nach Häufigkeit der Nennung für die deutschen und tschechischen Interviews getrennt in "häufig genannte" und "selten genannte" Bereiche aufgeteilt, woraus sich eine Kreuztabelle (siehe Abbildung 13, Kap. 5.1.2) ergibt, die 8 für beide Seiten problematische Aufgabenbereiche, 5 ausschließlich von deutschen Interviewpartnern als problematisch/unterschiedlich genannte relevante Aufgabenbereiche und 2 hauptsächlich von tschechischen Interviewpartnern als problematisch/unterschiedlich genannte Aufgabenbereiche enthält (Ergebnisse werden in Kapitel 5 dargestellt). An dieser Stelle ist es erwähnenswert, dass es auch im deutschtschechischen Forscherteam Sprachprobleme gab, wie sie für deutsch-tschechi-



sche Firmen typisch sind: Die deutschen Forscher sprachen sehr gut englisch, aber nur rudimentär tschechisch. Sie hatten jedoch Unterstützung durch tschechische Muttersprachler, die in Deutschland Psychologie studierten. Bei den tschechischen Forschern sprachen einige sehr gut deutsch und andere sehr gut englisch. Die Lösung bestand in einer mehrsprachigen Verständigung. So wurden bei Diskussionen und Zusammenfassungen die englische und deutsche Sprache verwendet. Die Originaldaten lagen allen Forschern auch in der Originalsprache vor und wurden in Teilen vor Ort noch einmal in die jeweilige Muttersprache übersetzt.

Um die inhaltliche Beschreibung der aufgetretenen Schwierigkeiten, die jeweiligen Interpretationen, Lösungsversuche bzw. Lösungsempfehlungen voneinander zu trennen, wurden die Interviewaussagen innerhalb einer Oberkategorie den sechs folgenden Unterkategorien (Subcategory Level 1) (s. Abb. 7) zugeordnet:

- 1) Eigenkulturelle Sichtweise
- 2) (Vermutete) fremdkulturelle Sichtweise
- 3 Interpretation/ Erklärung für die aufgetretenen Probleme
- 4) Konsequenzen für die Zusammenarbeit
- 5) Lösungsversuche bzw. -empfehlungen für die eigenkulturelle Seite
- 6) Lösungsversuche bzw. -empfehlungen für die fremdkulturelle Seite

Hierbei fielen die meisten Aussagen in die Kategorien 1, 5 und 6, so dass für diese Kategorien jeweils eine eigene Zusammenfassung erstellt wurde, während die Angaben zu den Kategorien 2 bis 4 v. a. zur Erklärung der aufgetretenen Probleme herangezogen wurden.

Abbildung 7 zeigt eine Beispielauswertung für den Bereich "Kritik vermitteln", der nur von deutschen Interviewpartnern genannt wurde, da für deutsche Interviewpartner ein deutlicher Unterschied zwischen "Kritik vermitteln" und "Konfliktmanagement" bestand. Bei tschechischen Interviewpartnern tauchte das offene Kritisieren dagegen als ein Bestandteil von "Konfliktmanagement" auf, da diese offene Kritik als Schüren von Konflikten interpretiert wurde (dazu später, Kap. 5.5).

In der folgenden Abbildung wird durch ein G (German) bzw. ein CZ (Czech) am Anfang der Aussagen gekennzeichnet, ob die Inhalte von deutschen oder tschechischen Interviewpartnern stammen. Das Zeichen (...) bedeutet, dass in dieser Darstellung aus Platzgründen einige Beispielzitate ausgelassen wurden.

| Main Category: Kritik vermitteln / Kritika | | | | | | | |
|--------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| Subcategory, | Subcategory, Level | Quotation (summary) | | | | | |
| Level 1: | 2: Specific content | | | | | | |
| Form | | | | | | | |
| 1) Our view | G: Sensitivity with critics/ critic is taken personally - A tiny critic could cause extreme reactions (being completely offended or scared) - Criticism is most of the time not accepted or seen as a possibility to improve the performance | G: even a sentence like "this graph is missing in your text" could be taken as an personal insult by Czechs, really (GF9) G: It's very difficult to criticize in CR, but I think it is important, to tell people, what was wrong, so that they can improve; but e.g. one Czech colleague misunderstood me completely, maybe due to language problems. He actually thought, I tell him, that he is too stupid to do anything and then he was yelling at me full of anger. I had to look for another Czech colleague whom I already know a little better and who speaks German very well to settle the situation (GF6) | | | | | |



| i e | | |
|----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | - Mistakes are never admitted Critic or disapproval by Czech colleagues goes often unnoticed But also: No sensitivity with critics, - if personal relation is already bad - by Czech superiors towards own employees | G: my experience is that if you criticize Czech colleagues they tend to stand there like "begossene Pudel" (with one's tail between one's legs), but afterwards they put this critic aside, do not use it to improve and do not change anything, for example () G: Czechs criticize rarely directly, so we don't realize (GF7) G: it took me years to understand that when my suggestions or even orders were not fulfilled, that the reason for this was often that they thought my suggestion was stupid or not good. But they did not tell me directly and so I did not even realize that they might have better ideas and was just frustrated, because nothing worked out (GF12) () G: During the last months the relationship to my Czech colleagues got worse, so we do not really have a good relationship. And now they start criticizing me without reason: they accuse me of manipulating information etc., but I would never do something like this, even if I don't like them (GF5) () G: Czech managers often criticize by yelling at people (GF8) G: When I (German CEO) walk trough the Czech company and tell the Czech top-managers, what should be changed e.g. I don't think it is ok, what some of the Czech employees are doing, then they start to criticize the Czech employees/workers in a very harsh and loud voice. I do not understand what they are saying, because I do not speak Czech, but it always seems to be very hard. That's something I would never do in such a way! (GF17) |
| 2) Their view (presumed) | Germans are annoying | G: I often have the feeling that Cz colleagues think that Germans only criticize to feel important, not because they know what they are talking about (GF7) |
| | We made no mistake, it must be the fault of the Germans | G: I don't know. It is just always that they say, it is the fault of the Germans, no matter, what happens. If a machine is not running, it was the German producer who made the mistake, if there is a complaint from German customers, Czech colleagues say, that they must have destroyed it themselves and so on (GF1) |
| 3)Interpretation/ explanation | Personal relations important | G: because for Czechs the personal relations are important one should not criticizes the other person (GF18) () |
| | Miscommunication / misunderstanding | G: maybe due to language problems (GF6) |
| 4)Consequenc es | No cooperation Even more critic | G: if the personal atmosphere is destroyed, cooperation does not work anymore in CR (GF3) G: if it happened that you had to criticize, Czech colleagues won't help you or cooperate anymore; you have to be very nice for a long time, until they will react in a "normal" way towards you |



| | | again (CE7) |
|-----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | | again (GF7) G: I must admit, if Czech employees never admit mistakes, we start to criticize everything and start telling them, that it is only their fault, which is also not fair, I know (GF4); |
| 5) Recommen- | Be very careful with | G: never loose your temper (GF6) |
| dations for us | your critic: - never loose your temper | G: you have to be very careful; tell people always, it's not their personal fault (GF19) |
| | - try to make clear that it is nothing personal | G: criticize in a more polite way, but still criticize; I think both sides have to make a step towards each other (GF9) |
| | - calm people down by telling them it is not their fault, - reframe sentences: stress what can be done differently instead of what went wrong | G: find the right way to bring your message across; make suggestions instead of criticizing e.g. if something did not work the way you wanted, don't say, 'you did not do it the right way'; say 'some problems occurred, the customer complained; what do you think, if we try it this way the next time? () |
| | Use Mediator/Translator Organize regular meeting to discuss | G: I always try to have a Czech colleague at my side who already knows me very well and helps me to tell workers or technicians if something went the wrong way; by telling what was wrong I also want to find out, why this mistake happened and want to tell people how to improve their performance (GF6) |
| | () | G: problems which occurred after a mistake was made should be solved together (e.g. in a meeting) and without personal accusations (GF16) G: we now collect problems (Excel-sheet), e.g. client complaints, quality problems etc., write them down and try to communicate this in a meeting with the Czech CEO without naming people. We do not start complaining the moment a problem occurs (GF17) () |
| 6) Recommendations for them | Learn: Facts are no personal critic Training: get to know German view Learn: Germans have no bad intentions while criticising | G: in our firm we already established very good relations; since our Czech colleges have realized that "day-to-day"-critics about facts are not personal, the relationship improved even more (GF15) G: don't take criticism personal: understand what we mean by professionally dealing with critic (GF19) G: we had an intercultural training; now Czech colleagues know more about German critic and understand it better (GF15) |
| | | G: Czech colleagues should realize, that we do not have any bad intentions, we just want to help and have good economic figures; maybe then they feel easier about critic (GF1) |

Abb. 7: Beispielauswertung für 'Kritik vermitteln' bezogen auf deutsche Interviewpartner



Parallel zu diesen Auswertungsschritten wurden aus allen Interviews die beschriebenen kritischen Interaktionssituationen (KIs) extrahiert und als "Situationsbeschreibungen" redaktionell aufbereitet. Neben der Ursachenzuschreibung der jeweiligen Interviewpartner wurde den kritischen Interaktionssituationen von deutschen Interviewpartnern – soweit dies möglich war – durch mind. zwei ProjektmitarbeiterInnen mit entsprechender Expertise ein oder mehrere Kulturstandards (vgl. Kap. 5.1.4) gemäß den Arbeiten von Schroll-Machl und Nový (2000) und Schroll-Machl und Nový (2003) zugeordnet, die die Situation erklären können. Andere Erklärungsmöglichkeiten für dieselbe Situation wurden ebenso gesammelt und zusammengefasst.

4.2. Die Fragebogenstudie

Die Fragebogenstudie verfolgte drei Ziele:

- a) Die aus der Interviewstudie gewonnenen Erkenntnisse in den als besonders problematisch eingeschätzten Aufgabenbereichen moderner Personalführung sollten mit Hilfe einer breiteren Datenbasis abgesichert werden.
- b) Dies gilt auch für die unterschiedlichen Wahrnehmungen zwischen Deutschen und Tschechen bezüglich zentraler Aspekte des Führungsverhaltens und der Vertrauensthematik.
- c) Es sollten weitere praxiserprobte Lösungsstrategien zur Problembewältigung in den zentralen Aufgabenbereichen erhoben werden.

4.2.1. Fragebogenentwicklung

Aus der Überlegung heraus, dass die Beantwortung des Fragebogens bei der zeitlich stark beanspruchten Zielgruppe nicht länger als 30 min in Anspruch nehmen sollte, war es nötig, sich nur auf einen Teil der in der Interviewstudie erarbeiteten Aufgabenbereiche zu konzentrieren. Aus den entsprechend der Interviewstudie gewonnenen 15 relevanten Aufgabenbereichen wurden 8 für die Fragebogenstudie ausgewählt. Die Auswahl erfolgte einerseits anhand der Kriterien Häufigkeit und Wichtigkeit in der Interviewstudie; andererseits wählte die Forschergruppe diejenigen Aufgabenbereiche aus, in denen sie vorrangig kulturelle Unterschiede bzw. neue Einsichten erwartete. So wurde beispielsweise das Thema "Zeitmanagement" trotz häufiger Nennung deshalb nicht in den Fragebogen aufgenommen, weil die kulturbedingten Unterschiede und Probleme in diesem Aufgabenbereich längst bekannt und verbreitet sind und schon Forschungen dazu vorliegen. Das Thema "Vertrauen" wurde demgegenüber aber wegen seiner Bedeutung und Komplexität als eigener Bereich in die Studie aufgenommen. Daraus ergab sich für den Fragebogen die folgende Themenliste:

- 1. Kommunikation/Informationsmanagement
- 2. Kreativität, Initiative und Unsicherheitsvermeidung
- 3. Entscheidungen treffen/Verantwortung
- 4. Anweisungen geben
- 5. Konflikte
- 6. Eigene Leistungen "verkaufen"/präsentieren
- 7. Beziehungen
- 8. Kritik üben
- 9. Vertrauen



Zu jedem dieser Aufgabenbereiche wurden möglichst verhaltensnahe Fragebogenitems formuliert, die auf den Aussagen der Interviewpartner beruhten. Dabei formulierten die deutsche und die tschechische Forschergruppe die Items anhand der eigenkulturellen Interviews in der eigenen Sprache, die dann in die andere Sprache übersetzt wurden. Aus diesem Pool von Items wurden in mehreren Sitzungen die wichtigsten (ca. 10 Items pro Aufgabenbereich) ausgewählt und deren Formulierung und kulturelle Äquivalenz eingehend diskutiert und falls erforderlich umformuliert.

Für den Bereich Vertrauen lehnten sich die Itemformulierungen an bereits bestehende Skalen zur Vertrauensmessung an (Cummings & Bromiley, 1996; Butler, 1991; vgl. Kap. 7).

Die Fragebogenitems wurden mit einer 6-stufigen Rating-Skala versehen, da eine solche Skala ohne expliziten Mittelwert aus der Erfahrung der tschechischen Forschergruppe für tschechische Respondenten am besten geeignet ist. Tschechische Befragungsteilnehmer scheinen nämlich stärker als beispielsweise deutsche oder amerikanische Befragungsteilnehmer dazu zu neigen, Extremurteile zu vermeiden und besonders häufig die Mitte anzukreuzen, wenn eine solche zur Verfügung steht, und genau dies kann zu erheblichen Urteilsverzerrungen führen.

Der Fragebogen bestand aus 76 Items für die 9 Aufgabenbereiche. Die Befragten sollten dabei jede Aussage sowohl für deutsche als auch für tschechische Kollegen einschätzen. Abbildung 8 zeigt ein Beispiel für dieses Fragebogenformat:

| | | | tsch ege | | | | - | Tsc K | | chis ege | |) |
|---|------------|---|-------------|---|------------|-------------------------------------------|-------------|----------|---|-------------|-------------|---|
| | nmt nic | | S | | mt Ilig | | stir gar | | | | timı völ | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Wenn meine Kollegen etwas nicht wissen, | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| О | О | О | O | О | 0 | fragen sie mich. | О | О | О | О | О | 0 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Meine Kollegen überlegen lange, bevor sie | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| О | O | O | O | O | O | eine Idee umsetzen. | О | O | O | O | O | O |

Abb. 8: Beispiel-Items für geschlossene Fragen im Fragebogen

Nach den quantitativen Items in einem Aufgabenbereich (z. B. Informationsaustausch) folgten offene Fragen zu Lösungsvorschlägen siehe *Abbildung 9*:

Damit der Informationsaustausch in unserem Unternehmen zwischen Deutschen und Tschechen ohne Probleme funktioniert...

hat es sich bewährt:

tun ich und meine Kollegen jetzt Folgendes:

darf es nicht passieren:

würde es helfen:

Abb. 9: Beispiel-Items für offene Fragen im Fragebogen

Darüber hinaus enthielt der Fragebogen 6 Items zur Einschätzung der Zufriedenheit (s. Abb. 10). Ein Skalenwert für die "Zufriedenheit mit der deutsch-tschechischen Zusammenarbeit" wurde aus den folgenden 4 Items gebildet; für deutsche Teilnehmer die Items 1, 2, 4 und 6, für tschechische Teilnehmer die Items 1, 2, 3



und 5. Die Werte für Cronbach's Alpha lagen für die tschechischen Teilnehmer bei α = .916 und bei α = .90 für die deutschen Teilnehmer.

- Die Zusammenarbeit zwischen Deutschen und Tschechen in unserem Unternehmen verläuft meiner Meinung nach ...
 (1= sehr problematisch; 6 = völlig unproblematisch)
- 2. Die Zusammenarbeit zwischen dem deutschen Standort und dem tschechischen Standort ist ...
 - (1 = sehr problematisch; 6 = völlig unproblematisch)
- 3. Ich bin mit meinen Kontakten zu Deutschen im Unternehmen ... (1 = völlig unzufrieden; 6 = sehr zufrieden)
- 4. Ich bin mit meinen Kontakten zu Tschechen im Unternehmen ... (1 = völlig unzufrieden; 6 = sehr zufrieden)
- 5. Ich bin mit der beruflichen Leistung meiner deutschen Kollegen ... (1 = völlig unzufrieden; 6 = sehr zufrieden)
- 6. Ich bin mit der beruflichen Leistung meiner tschechischen Kollegen ... $(1 = v\"{o}llig unzufrieden; 6 = sehr zufrieden)$
- Abb. 10: Fragebogen-Items zur Zufriedenheit mit der Zusammenarbeit

Am Ende des Fragebogens wurden demographische Angaben zu den Befragten (Alter, Geschlecht ...) und zu den Merkmalen der Unternehmen (Größe, Branche ...) erhoben (s. Kap. 4.2.3).

4.2.2. Akquisition der Teilnehmer

Um möglichst viele Personen in einem Unternehmen erreichen zu können, wurde entschieden, den Fragebogen sowohl im Online- als auch in Papierformat zu erstellen. Im Dezember 2004 wurden im Papierformat 100 Fragebögen auf deutsch und auf tschechisch der Mitgliedszeitschrift des Vereins der deutschen Unternehmer in der Tschechischen Republik e. V. beigegeben. Außerdem wurden alle Firmen, die an der Interviewstudie teilgenommen hatten, sowie die im Verzeichnis der deutsch-tschechischen Industrie- und Handelskammer und der IHK Regensburg gelisteten Firmen (n=540) auf deutsch und auf tschechisch per E-Mail angeschrieben. Die E-Mail enthielt neben einer kurzen Beschreibung der Studie die Bitte, die Mail an deutsche und tschechische Führungskräfte, die in einer Arbeitsbeziehung zueinander stehen, weiterzuleiten. Der Online-Fragebogen war dann den Teilnehmern durch einen direkten Link in der E-Mail zugänglich. Selbst, wenn man berücksichtigt, dass bei diesem Vorgehen Firmen mehrfach angeschrieben wurden, ist davon auszugehen, dass ca. 600 Unternehmen über das Forschungsprojekt informiert und um Mitarbeit gebeten wurden.

Bis Mai 2005 kamen insgesamt 105 Fragebögen zurück. Dieser Rücklauf ist keineswegs zufrieden stellend, entspricht aber in etwa den Erfahrungswerten bei vergleichbaren Untersuchungen. Die genaue prozentuale Rücklaufquote kann aufgrund der unbekannten Grundgesamtheit nicht errechnet werden. Eine Erklärung für den geringen Rücklauf wäre, dass in vielen Unternehmen die Anfrage gar nicht bis zu dem interessierenden Personenkreis vorgedrungen ist bzw. in der täglichen E-Mail-Flut unterging. Ein weiterer Grund könnte die Länge des Frage-



bogens sein, denn Forschungsergebnisse zu internetbasierten Fragebogenstudien (Bosnjak & Batinic, 1999) zeigen, dass befriedigende Rücklaufquoten für eine Ausfülldauer von höchstens 15 Minuten erreicht werden, die in dieser Studie trotz umfangreicher Kürzungen im Vorfeld deutlich überschritten wurde. Auf den Umfang des Fragebogens beziehen sich auch einige Teilnehmeranmerkungen der Art: "leider doch sehr zeitaufwändig, aber sicher zielführend für mögliche Optimierungen in der weiteren Zusammenarbeit mit Tschechien"; "sehr lang, aber gut". Hier wird zudem deutlich, dass der Fragebogen als bedeutsam eingeschätzt wurde.

4.2.3. Merkmale der Stichprobe

Die Stichprobe bestand aus 105 Teilnehmern (51 deutsche, 54 tschechische). Davon gingen 92 (40 deutsche, 52 tschechische) in die quantitative Analyse ein. Die übrigen Fragebögen mussten von der weiteren quantitativen Auswertung ausgeschlossen werden, da sie unvollständig ausgefüllt waren. Dieser Ausschluss betraf fast ausschließlich Fragebögen deutscher Teilnehmer. Die weiteren Kenn-

zeichen der Stichprobe sind in Abbildung 11 erfasst.

| Nationalität: | Tschechisch | N=54 (ausgew. 52); |
|------------------------------|---------------------------|--------------------|
| | Deutsch | N=51 (ausgew. 40) |
| Geschlecht: | Weiblich | 29,3%; |
| | Männlich | 70,7% |
| Alter: | Spanne | 23-61 Jahre; |
| | Mittelwert | 38 Jahre |
| Mitarbeiterzahl des Unter- | unter 50 | 7,6% |
| nehmens in Tschechien: | 51-500 | 46,7% |
| | 501-1000 | 18,5% |
| | 1001-5000 | 8,7% |
| | über 5000 | 9,8% |
| | keine Angaben | 8,7% |
| Unternehmensbranche | Automobil | 15,0%, |
| (offen Frage) | Maschinenbau | 14,0% |
| | Finanzen/Dienstleistungen | 15,0 % |
| | Kunststoffindustrie | 15,0% |
| | Automobilzulieferer | 11,5% |
| | Elektrotechnik | 6,0% |
| | Handel | 3,0% |
| | Sonstige | 11,5% |
| | keine Angaben | 9,0% |
| Dauer der Zusammenarbeit | Spanne | 0-15 Jahre; |
| mit deutschen/tschechischen | Mittelwert | 6 Jahre |
| Kollegen: | | |
| Auslandserfahrung allgemein: | Spanne 0-20 Jahre; | |
| | Mittelwert 2,3 Jahre | |

Abb. 11: Kennzeichen der Stichprobe der Fragebogenstudie

Zur Überprüfung des systematischen Unterschieds zwischen der deutschen und der tschechischen Teilnehmergruppe, wurden χ^2 -Tests für die wichtigsten demographischen Variablen gerechnet: So besteht kein signifikanter Unterschied zwischen der deutschen und tschechischen Stichprobe bzgl. des Alters, der Geschlechterverteilung und der durchschnittlichen Auslandserfahrung der Befragten.



Allerdings besteht ein Unterschied hinsichtlich der Unternehmensgröße, in der die Befragten arbeiten (tschechische Teilnehmer arbeiten in größeren Firmen), der Position der Befragten (Topmanagement, Mittleres Management, niederes Management, Spezialist/Fachkraft; die tschechischen Teilnehmer geben höhere Positionen an), und der durchschnittlichen Dauer der Zusammenarbeit mit Deutschen (tschechische Teilnehmer arbeiten bereits länger mit Deutschen zusammen).

Des Weiteren fällt auf, dass deutsche Teilnehmer eher dazu neigten, die offenen Fragen nicht zu beantworten und dies am Ende des Fragebogens teilweise mit mangelnder Zeit begründeten, als tschechische Teilnehmer.

4.2.4. Datenaufbereitung und -auswertung

Die quantitativen Daten der eingehenden Fragebögen wurden bei online-ausgefüllten Fragebögen direkt in das computergestützte Statikauswerteprogramm für die Sozialwissenschaften SPSS eingelesen. Die Antworten auf die offenen Fragen wurden einer weiteren Inhaltsanalyse unterzogen (vgl. 4.1.4) und, soweit es sich um tatsächliche Vorschläge handelte, mit den Lösungsvorschlägen aus den Interviews abgeglichen.

Die quantitativen Daten bestanden nun aus den Einschätzungspaaren (jeweils für deutsche und tschechische Kollegen) der 76 Einzelitems für jeden Teilnehmer, dem Skalenwert zur Zufriedenheit mit der deutsch-tschechischen Zusammenarbeit sowie den demographischen Angaben.

Um neben der deskriptiven Statistik der Einzelitems weitere statistische Analysen vornehmen zu können, wurden folgende Variablen näher untersucht:

Wahrgenommene Unterschiede zwischen deutschen und tschechischen Kollegen:

Um das Ausmaß der wahrgenommenen Unterschiede zwischen deutschen und tschechischen Kollegen für jeden Tn einschätzen zu können, wurde ein Distanzmaß D über alle n Items (n=76) $D=\Sigma$ $(d_i-cz_i)^2/n$ errechnet, wobei d_i die Einschätzung des i-ten Items für deutsche Kollegen bzw. cz_i die Einschätzung für tschechische Kollegen darstellt.

Skalenbildung:

Auch wenn es bei der Entwicklung des Fragebogens nicht darum ging, für jeden Aufgabenbereich eine Skala zu erstellen, da ja verschiedene Situationen und Aussagen den Ausgangspunkt für die Itemgenerierung bildeten und daher nicht von einer Eindimensionalität der Aufgabenbereiche ausgegangen wurde, ist eine Itemanalyse für die Items der einzelnen Aufgabenbereiche durchgeführt worden, um ggf. eine Datenreduktion vornehmen zu können. Eine Faktorenanalyse schied aufgrund der geringen Zahl von 92 Fragebögen aus. Die Aufgabenbereiche und Items, bei denen eine Skalenbildung mit noch akzeptablen Cronbach's Alpha-Werten möglich war, sind im Folgenden aufgeführt (Abb. 12). Wurde ein Item invers kodiert, so ist dies durch ein Minuszeichen (-) nach dem Item angegeben.

Informationsweitergabe (α_d = .847; α_{cz} = .890):

- 1. Meine ... Kollegen geben wichtige Informationen sofort an mich weiter.
- 2. Meine ... Kollegen geben meist sehr detaillierte Informationen weiter.



- 3. Meine ... Kollegen informieren alle Betroffenen über ihre Entscheidungen.
- 5. Wenn meine ... Kollegen etwas nicht wissen, fragen sie mich.
- 7. Meine ... Kollegen informieren mich rechtzeitig bei arbeitsbezogenen Schwierigkeiten.
- 8. Meine ... Kollegen teilen mir Informationen klar und deutlich mit.

Unsicherheitsvermeidung (wie werden Arbeitsprobleme angegangen) ($\alpha d=.622$; $\alpha cz=.638$):

- 11. Meine ... Kollegen suchen bei arbeitsbezogenen Problemen gerne nach der perfekten Lösung.
- 12. Meine ... Kollegen überlegen lange, bevor sie eine Idee umsetzen.
- 16. Meine ... Kollegen wollen alles schriftlich, unabhängig davon, wie wichtig es ist.
- 17. Meine ... Kollegen wollen, dass zukünftige Entwicklungen in all ihren Varianten genau ausgearbeitet werden.

Verantwortungsübernahme und Selbstständigkeit bei Entscheidungen ($\alpha d=.706$; $\alpha cz=.729$):

- 18. Meine ... Kollegen schieben Entscheidungen mit weitreichenden Konsequenzen so lang wie möglich auf. (-)
- 19. Meine ... Kollegen berücksichtigen bei ihren Entscheidungen die Ziele des Gesamtunternehmens.
- 20. Meine ... Kollegen wissen genau, welche Entscheidungen sie selbstständig treffen können.
- 21. Meine ... Kollegen teilen die Verantwortung für Entscheidungen lieber mit anderen. (-)
- 26. Meine ... Kollegen lehnen eine Aufgabe ab, wenn sie Angst haben, dass mit der Aufgabe eine zu große Verantwortung verbunden ist. (-)
- 27. Meine ... Kollegen übernehmen die Verantwortung auch für Aufgaben, die nicht gut gelingen.

Anweisungen (detailliert und strukturiert) ($\alpha d=.797$; $\alpha cz=.728$):

- 28. Meine ... Kollegen finden es gut, ihre Anweisungen sehr strukturiert zu geben.
- 29. Meine ... Kollegen finden es gut, ihre Anweisungen sehr detailliert zu geben.
- 30.Meine ... Kollegen halten es für besser, ihre Anweisungen in schriftlicher Form zu geben.

Beziehungsgestaltung (Arbeitsatmosphäre) ($\alpha d = 635$; $\alpha cz = .643$):

- 53. Meine ... Kollegen geben arbeitsbezogene Informationen bewusst nicht weiter, wenn sie jemanden nicht mögen. (-)
- 54. Meine ... Kollegen sind ausländischen Kollegen gegenüber verschlossen. (-)
- 55. Meine ... Kollegen bemühen sich, eine angenehme Arbeitsatmosphäre zu schaffen.

Ansprechen und Akzeptieren von Kritik ($\alpha d=.712$; $\alpha cz=.768$):

56. Meine ... Kollegen sagen deutlich, was sie stört.



- 57. Meine ... Kollegen akzeptieren Kritik, wenn sie von ihrem Vorgesetzten kommt.
- 58. Meine ... Kollegen akzeptieren Kritik, wenn sie von jemandem kommt, den sie gut kennen
- 59. Meine ... Kollegen vermitteln Kritik sachlich
- 61. Meine ... Kollegen machen mich auf Fehler aufmerksam
- 62. Meine ... Kollegen geben ihre Fehler zu.

Abb.12: Skalenbildung

Für die Bereiche "Konflikte" und "Präsentation eigener Leistungen" konnte keine Skala erstellt werden.

Das Auswertungsverfahren für den Vergleich der Skalenwerte zwischen deutschen und tschechischen Teilnehmern, die jeweils ihre deutschen und ihre tschechischen Kollegen einschätzten, ist die Varianzanalyse für abhängige Stichproben. Die Ergebnisse der Varianzanalysen sind zusammengefasst in Kap. 5.1. (Abb. 17) dargestellt. Für spezielle Fragestellungen (Kap. 5.1. und Kap. 7) wurden Regressionsanalysen gerechnet. Die Ergebnisse zu einzelnen Themengebieten in den Unterkapiteln von Kap. 5 werden zur leichteren Verständlichkeit ausschließlich anhand der jeweiligen Mittelwerte dargestellt und beschrieben.

5. Forschungsergebnisse zur Personalführung in der deutschtschechischen Wirtschaftskooperation

In diesem Kapitel werden die Erkenntnisse des Forschungsprojektes dargestellt. Die Ergebnisse wurden, wie in Kapitel 4 erläutert, mit Hilfe von ausführlichen Interviews mit deutschen und tschechischen Führungskräften und einer darauf aufbauenden Fragebogenerhebung bei Führungskräften und Mitarbeitern in deutsch-tschechischen Gemeinschaftsunternehmen gewonnen. Es geht vorrangig darum, die *kulturell* bedingten Unterschiede und Schwierigkeiten im Rahmen der Personalführung in deutsch-tschechischen Unternehmen aufzuzeigen und Wege des Umgangs damit darzustellen.

In Kapitel 5.1. werden allgemein die Fragen beantwortet,

- wie zufrieden oder unzufrieden die Befragten mit der Zusammenarbeit sind.
- > welches Ausmaß die Unterschiede und Schwierigkeiten in deutsch-tschechischen Unternehmen aus Sicht der Befragten haben.
- > welche Aufgabenbereiche als besonders "anfällig" erachtet werden.
- > wie sich die Schwierigkeiten kulturspezifisch begründen lassen und welche anderen Gründe die Qualität der Zusammenarbeit beeinflussen.
- > welche allgemeinen Lösungsvorschläge für eine produktive Zusammenarbeit gemacht wurden.

In den weiteren Unterkapiteln werden einzelne Aufgabenbereiche differenziert dargestellt und anhand von Fallbeispielen und Fragebogenitems erklärt.



5.1. Allgemeine Befunde

5.1.1. Zufriedenheit mit der Zusammenarbeit

Sowohl aus den Interviews als auch aus den Fragebögen geht klar hervor, dass es eine ganze Reihe von Aufgabenbereichen gibt, die sich zu Problemen entwickeln können. Dabei sind es oft minimale Unterschiede, die aber, wenn sie unbeachtet bleiben, große Wirkung nach sich ziehen. So gibt es keinen Interviewpartner, der nicht über Unterschiede hätte berichten können, doch die Aussagen über deren Wirkung auf die Qualität der Zusammenarbeit schwanken erheblich. Fünf Interviewpartner weisen explizit darauf hin, dass sie ungern Unterschiede betonen würden, dass diese nicht so groß wären, man sehr gut damit zurechtkäme und mit der deutsch-tschechischen Zusammenarbeit höchst zufrieden sei. Der Großteil der Interviewpartner nimmt eine mittlere Position ein. Hier heißt es, dass es durchaus Unterschiede gäbe und auch immer wieder Schwierigkeiten auftreten würden. Man wäre jedoch auf einem guten Weg, dies alles in den Griff zu bekommen. Etwa 25% der befragten Personen nimmt die Zusammenarbeit als deutlich problematisch oder frustrierend wahr.

Im Fragebogen geben 24% der Personen deutlich ihre Unzufriedenheit mit der deutsch-tschechischen Zusammenarbeit an, aber 76% sind mit der Zusammenarbeit im Allgemeinen zufrieden, einige sogar sehr zufrieden. Der Mittelwert für die Zufriedenheit liegt bei 4.26, was bei einer 6-stufigen Skala einen überdurchschnittlich hohen Wert ausdrückt. Dabei wird der Unterschied zwischen deutschen Befragten (M=3.89) und tschechischen Befragten (M=4.49) signifikant (T=-2.68; p=.009). Dies bedeutet, dass Deutsche eine weniger hohe Zufriedenheit angeben als Tschechen; beide liegen jedoch immerhin über der Skalenmitte von 3.5.

Zur Illustration einige treffende Aussagen aus den Interviews:

"Es bestehen zwar kulturelle Unterschiede, aber aus Firmensicht gesehen glaube ich nicht, dass sie irgendwelche finanziellen Auswirkungen haben. Eigentlich kann man mit den Unterschieden ganz gut leben lernen. Man muss sich natürlich auf ein paar neue Dinge einstellen. Dabei darf man sein eigenes Ziel nicht aus den Augen verlieren, aber kann meistens eine gute Lösung mit den tschechischen Mitarbeitern finden. Ich arbeite jedenfalls sehr gerne in Tschechien." (GF8)

"Den tollen Lohnkostenvorteil, den man auf dem Papier hat, der existiert in der Praxis nicht. Weil eben ständig so frustrierende Ereignisse passieren, weil die [Tschechen] sich durch ihre Verhaltensweisen selber so viele Beine stellen, dass das Ganze sich umkehrt. Also dass es dann eigentlich teurer ist, dort zu produzieren als hier. Und das ist oft so deprimierend. ... Sie fühlen sich wie ein Hamster im Laufrad. Sie rennen und rennen und es bewegt sich doch nichts." (GF10)

"Es gibt zum Beispiel fast bei jedem Projekt massivste Unstimmigkeiten. Wir streiten die ganze Zeit, wir schmeißen uns die E-Mails an den Kopf. Ja, des müsste ich Ihnen mal zeigen, das ist zum Schreien. Also des sind Kettenmails, die kann man scrollen. Ping-pong, ping-pong, immer hin und her. Und des ist im Endeffekt, muss ich sagen, völlig chaotisch und völlig unbefriedigend. Man



tut sich bloß absichern, indem man sagt, 'aber ich hab dir doch gesagt' und hebt seine 25 Mails zum Thema auf. Das Verhältnis, find ich, ist relativ mies. Außer die persönlichen Highlights, wo man hat. Ich kenn den einen sehr gut und mir haben schon was zusammen erlebt oder so, was zusammen repariert oder ... radeln zu einer Konferenz gemeinsam. Aber ansonsten ist es ein Gehaue und Gesteche, das ist nicht mehr feierlich, also ich finde es furchtbar. So viel Energie kaputt." (GF4)

"Also, ich glaub, wir sind jetzt [bei der Zusammenarbeit] grad mal auf der Basis, wenn wir so verfolgen, wie wir's jetzt weiter machen wollen, sind wir mal grad auf dem Level, dass die Leute [=die tschechischen Kollegen] sich gerade mal freischwimmen. Dass sie sich selbst ein Vertrauen erarbeiten, dass wir denen eigentlich gar nichts Böses wollen. Ich hab's dort auch schon ein paar Mal den Leuten gesagt. Ich meine, wir wollen ja letztendlich, sag ich mal, da drüben ganz gerne Kaffee trinken und fragen, gibt's irgendwelche Probleme, wo müssen wir helfen, wo müssen wir unterstützen und ansonsten wollen wir eigentlich nur die Zahlen haben. Die müssen schon stimmen und dann isses in Ordnung. [...] Dass die Leute begreifen, dass wir eigentlich nur Hilfestellung geben und selber auch gar keinen Stress haben wollen. Ich glaube, dass die letzten Wochen diesen Trend auch gezeigt haben." (GF1)

Auch in den offenen Fragen des Fragebogens, die eigentlich auf Lösungsvorschläge ausgerichtet waren, fanden sich einige Bemerkungen, die Aufschluss über den Zustand der Zusammenarbeit geben. Die folgenden Beispielantworten stammen alle von tschechischen Befragten und wurden ins Deutsche übersetzt:

Meine Kollegen und ich tun Folgendes:

- > Ich pflege freundschaftliche Beziehungen zu Deutschen.
- Wir kommen sehr gut aus.
- > Wir haben gar keine Probleme.
- > Wir lösen Probleme erfolgreich und effektiv.

Es würde helfen, ...

- wenn uns die Deutschen als ebenbürtige Partner und Kollegen akzeptieren würden.
- > wenn die Deutschen mehr Respekt hätten.
- wenn es gelänge, eine richtige Empowerment-Kultur einzuführen (in einer deutschen Firma praktisch unmöglich).

Nicht passieren darf es,

- dass sich die Deutschen wie arrogante und übergeordnete Wesen verhalten.
- dass die Deutschen mal nicht Recht hätten [ironisch gemeint].

Ein sehr interessantes und wichtiges Ergebnis, das sich aus dem Fragebogen ergibt, ist, dass kein Zusammenhang zwischen dem Ausmaß der wahrgenommenen Unterschiede zwischen deutschen und tschechischen Kollegen (Distanzmaß, vgl. Kap. 4.2) und der Zufriedenheit mit der deutsch-tschechischen Zusammenarbeit gefunden werden konnte. Eine entsprechende Regressionsanalyse ergibt keinerlei Zusammenhang (Beta=0.04 n. s.; R^2 =0.02), d. h. die Wahrnehmung von Unter-



schieden führt nicht zu einer geringeren Zufriedenheit der Befragten. Verknüpft man dieses quantitative Ergebnis mit den Eindrücken aus den Interviews, dann zeigt sich, dass es nicht ausschlaggebend ist, ob Unterschiede wahrgenommen werden oder nicht, sondern wie mit den Unterschieden umgegangen wird. Es kommt darauf an, ob eine für alle oder die meisten Beteiligten zufrieden stellende Lösung gefunden wird und ob Unterschiede als Potenzialquelle eingeschätzt werden. Wenn Letzteres der Fall ist, sind die Beteiligten eher bereit, Interkulturalitätsstrategien (s. Kap. 2.4) im Sinne einer Kombination oder Innovation umzusetzen.

5.1.2. Problemstellungen in Bezug auf die Aufgabenbereiche

In der Interviewstudie kristallisierten sich 15 der Aufgabenbereiche aus *Abbildung 2* (vgl. S. 14/15) heraus, in denen die befragten Personen Unterschiede oder Schwierigkeiten in der deutsch-tschechischen Zusammenarbeit erfuhren. Acht davon waren für deutsche und tschechische Interviewpartner gleichermaßen problematisch, fünf (Kritik üben, Beziehungsmanagement/Netzwerke, Kundenorientierung, Qualitätsmanagement, Personalauswahl) nannten nur die deutschen und zwei weitere (eigene Leistungen präsentieren; Personalentwicklung) vor allem die tschechischen Interviewpartner. Die restlichen acht Aufgabenbereiche wurden weder von den befragten Deutschen noch den befragten Tschechen als problematisch für die Zusammenarbeit angesprochen. Abbildung 13 zeigt einen Überblick über die genannten Bereiche. Die kursiv dargestellten Bereiche sind in die Fragebogenstudie eingegangen.



| | | aus deutscher Sicht | | | | | | |
|-------------------------|-------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| | | Häufig genannt | Kaum genannt | | | | | |
| aus tschechischer Sicht | Häufig genannt | Entscheidungen treffen/delegieren Kommunikation/Information Anweisungen geben Konfliktmanagement Zeitmanagement Veränderungsmanagement Motivieren / Loyalität Kreatives Problemlösen/ Initiative fördern/ Unsicherheit | Eigene Leistungen präsentieren Personalentwicklung | | | | | |
| | kaum genannt | Kritik üben Beziehungsmanagement/ Netzwerke Qualitätsmanagement Kundenorientierung Personalauswahl | Ziele setzen Orientierung geben Koordinieren Anerkennung zeigen Personal unterstützen Teamwork managen Überzeugen Kontrolle ausüben | | | | | |

Abb. 13: Problembedeutung der Aufgabenbereiche moderner Personalführung nach der Interviewstudie

In den Bereichen Zeitmanagement, Sprachproblematik (Teilbereich von Kommunikation/ Information), Personalauswahl, Anweisungen geben, Motivation/ Loyalität und Kreativität/ Unsicherheitsvermeidung berichten deutsche und tschechische Interviewpartner eine äquivalente Problematik aus ihrer jeweils kulturspezifischen Sicht; in den Bereichen Informationsaustausch, Entscheidungen treffen und Veränderungsmanagement beschreiben sowohl deutsche als auch tschechische Interviewpartner die jeweils andere Seite als diejenigen, die keine relevanten Informationen geben, die keine Entscheidungen treffen wollen und keine Veränderungen zulassen wollen. In den restlichen Bereichen ist die jeweils beschriebene Problematik nur von je einer Seite genannt worden.

Einen kurz gehaltenen Überblick über die wesentlichen Aussagen, die in den Interviews über die jeweils andere Seite gemacht wurden, enthalten die *Abbildungen 14-16.* (D = Aussage deutscher Tn; CZ = Aussage tschechischer Tn).



Anweisungen geben:

Motivation/Loyalität:

Kreativität/ Vermei-

dung von Unsicher-

heit:

D:

| Bereiche zum Großteil äquivalente Problemstellungen: | | | | |
|------------------------------------------------------|-------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|
| Aufgabenbereiche | Interviewaussagen | | | |
| Zeitmanagement: | D: | auf tschechischer Seite häufig zu geringe Langzeitplanung und damit verbunden häufige Terminverschiebungen | | |
| | CZ: | auf deutscher Seite häufig unnötig genaue Langzeitplanung und/oder unrealistisch knappe Terminvorgaben | | |
| Kommunikation/ Information (a): | | Problematik der Fremdsprache (von beiden Seiten genannt); | | |
| Personalauswahl: | D: | tschechisches Personal, das allen Anforderungen entspricht, ist schwer zu finden; | | |
| | CZ: | Deutsche suchen zu lange nach einem perfekten Kandidaten, den es so nicht gibt; pragmatische Lösung wäre sinnvoller; | | |

Anweisungen werden auf tschechischer Seite nicht in dem Sinn ausgeführt, wie es gewünscht war (nicht so detailliert, nicht den Vorgaben entsprechend..); Anweisungen werden

Freiraum und sind zu detailliert; Anweisungen werden als

Motivation und Loyalität v. a. der gewerblichen Mitarbeiter

Abläufe werden ohne Absprache geändert; offiziell gibt es

CZ: Die deutsche Seite hält an ihren Abläufen fest, auch wenn sie in Tschechien nicht passend sind oder es bessere Möglichkeiten gibt; alles muss offiziell und 100% geklärt sein, bevor man etwas tun kann; dies stört den Arbeitsablauf;

evtl. von Deutschen zu oft als "Befehle" gegeben; CZ: Anweisungen der deutschen Seite lassen häufig keinen

Befehle aufgefasst (=> Gefahr der Reaktanz);

schwierig, (von beiden Seiten genannt);

selten Verbesserungsvorschläge;

1. Deutsche und Tschechen berichten hinsichtlich der folgenden

Abb. 14: Aufgabenbereiche, in denen äquivalente Problemstellungen genannt wurden

| 2. Deutsche und Tschechen berichten hinsichtlich der folgenden Bereiche teilweise unterschiedliche Problemstellungen | | | | | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|
| Personalentwicklung: | D: | Ausbildungsstand muss gehoben werden; (in ländlichen Gebieten: zu wenig Interesse und Eigeninitiative tschechischer Mitarbeiter bzgl. Weiterbildung); | | | |
| | CZ: | Leere Versprechungen der deutschen Seite bezüglich Entwicklungsmöglichkeiten; an tschechischen Mitarbeitern wird gespart; | | | |



| 2. Deutsche und Tschechen berichten hinsichtlich der folgenden Bereiche teilweise unterschiedliche Problemstellungen | | | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| Beziehungs- management: | D: | Beziehungsaufbau extrem wichtig; viel "Privates" am Arbeitsplatz; deutsch-tschechischer Beziehungsaufbau schwer, da nach wie vor durch Stereotype und Vorurteile geprägt; | |
| | CZ: | Bereich nicht genannt; | |
| Qualitätsmanagement: | D: | Zu wenig ausgeprägt; Qualitätsmängel werden nicht bemerkt bzw. nicht ernst genug genommen; | |
| | CZ: | Bereich nicht genannt; | |
| Kundenorientierung: | D: | zu wenig ausgeprägt, "Kunde soll froh sein, wenn er überhaupt etwas bekommt"-Mentalität; zu wenig Bereitschaft, den Kunden bei Wünschen entgegen zu kommen | |
| | CZ: | Bereich nicht genannt; | |
| Leistungen präsentieren: | | Bereich wird kaum genannt; Deutsche präsentieren häufig unwichtige Dinge als groß tige Leistung (Form vor Inhalt); geben Leistung anderer als ihre eigene aus; Tschechen präsentieren selbst große Erfolge kaum; | |
| Kritik vermitteln: | D: | Kritik wird von tschechischen Kollegen sehr schnell als Beleidigung aufgefasst, Fehler werden nicht zugegeben; | |
| | CZ: | Bereich kaum genannt (vgl. Konflikte); | |
| Konflikte: | D: | Konflikte werden auf tschechischer Seite selten angesprochen, gehören nicht zum Alltag und können schwer geklärt werden; | |
| | CZ: | Deutsche provozieren häufig unnötige Konflikte (über Deadlines, Sauberkeit oder weil sie sich in einer unangebrachten Art und Weise bei oder über die tschechischen Kollegen beschweren); | |

Abb. 15: Aufgabenbereiche, in denen unterschiedliche Problemstellungen genannt wurden

| 3. Deutsche und Tschechen werfen der jeweils anderen Seite vor: | | | | | |
|-----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|
| Kommunikation/ Information | die relevanten Informationen werden nicht gegeben (=kommen nicht an); | | | | |
| Veränderungs- management: | die andere Seite ist nicht bereit, auf Veränderungen einzugehen; | | | | |
| Entscheidungen treffen: | die andere Seite trifft keine Entscheidungen, schiebt diese auf, übernimmt keine Verantwortung; | | | | |

Abb. 16: Bereiche, in denen gegenseitig dasselbe problematisch gesehen wird



Die acht kaum genannten Aufgabenbereiche wurden generell nicht als besonders problematische Bereiche bezeichnet. Die damit verknüpften Arbeitsleistungen sind aber hinsichtlich einer produktiven deutsch-tschechischen Zusammenarbeit durchaus von Bedeutung. So wurde "Überzeugen" von vielen deutschen Führungskräften als wesentlich für eine positive Zusammenarbeit genannt. Zur Lösung von Sachkonflikten ist ihrer Meinung nach Überzeugung gefragt, nicht Überredung oder Zwang (v. a. für Bereiche wie Kundenorientierung, Qualitätsmanagement, Anweisungen geben). Dazu ist sehr viel Kommunikation nötig und Zeit, um sich der Argumente der anderen Seite anzunehmen. Darüber hinaus sollte niemals der Eindruck entstehen, dass umsetzbare Lösungen, nur von deutscher Seite vorgeschlagen werden. Um selbst gut überzeugen zu können, ist es angebracht, sich selbst auch einmal von etwas überzeugen zu lassen und genau zuzuhören.

5.1.3. Analyse der Fragebogenergebnisse (Überblick)

Das wichtigste Ziel der Fragebogenstudie war, einen Teil der Interviewaussagen bei einer größeren Anzahl von Personen zu überprüfen. Dabei war von besonderem Interesse, welchem der Bereiche oder welchen spezifischen Aussagen tatsächlich unterschiedliche Wahrnehmungen zugrunde liegen. Wie im Methodenteil (Kap. 4.2) bereits dargestellt, war es zunächst wichtig zu überprüfen, ob die Items eines Bereichs zu einem einzigen Skalenwert zusammengefasst werden können, da die Items des Fragebogens (N=76) aus Interviewaussagen zu neun unterschiedlichen inhaltlichen Aufgabenbereichen gebildet wurden. Zu diesem Zweck wurde eine Itemanalyse durchgeführt, deren Resultat zu den folgenden sechs Skalen führte mit entsprechenden Fragebogenitems:

1. Informationsweitergabe:

Meine deutschen/tschechischen Kollegen geben wichtige Informationen sofort an mich weiter.

- Meine ... Kollegen geben meist sehr detaillierte Informationen weiter.
- Meine ... Kollegen informieren alle Betroffenen über ihre Entscheidungen.
- > Wenn meine ... Kollegen etwas nicht wissen, fragen sie mich.
- ➤ Meine ... Kollegen informieren mich rechtzeitig bei arbeitsbezogenen Schwierigkeiten.
- > Meine ... Kollegen teilen mir Informationen klar und deutlich mit.

2. Arbeitsprobleme lösen:

- Meine deutschen/tschechischen Kollegen suchen bei arbeitsbezogenen Problemen gerne nach der perfekten Lösung.
- Meine ... Kollegen überlegen lange, bevor sie eine Idee umsetzen.
- Meine ... Kollegen wollen alles schriftlich, unabhängig davon, wie wichtig es
- Meine ... Kollegen wollen, dass zukünftige Entwicklungen in all ihren Varianten genau ausgearbeitet werden.



- 3. Verantwortungsübernahme und Selbstständigkeit bei Entscheidungen:
- ➤ Meine deutschen/tschechischen Kollegen schieben Entscheidungen mit weitreichenden Konsequenzen so lang wie möglich auf. (-)
- Meine ... Kollegen berücksichtigen bei ihren Entscheidungen die Ziele des Gesamtunternehmens.
- > Meine ... Kollegen wissen genau, welche Entscheidungen sie selbstständig treffen können.
- ➤ Meine ... Kollegen teilen die Verantwortung für Entscheidungen lieber mit anderen. (-)
- Meine ... Kollegen lehnen eine Aufgabe ab, wenn sie Angst haben, dass mit der Aufgabe eine zu große Verantwortung verbunden ist. (-)
- Meine ... Kollegen übernehmen die Verantwortung auch für Aufgaben, die nicht gut gelingen.

4. Anweisungen geben:

- Meine deutschen/tschechischen Kollegen finden es gut, ihre Anweisungen sehr strukturiert zu geben.
- Meine ... Kollegen finden es gut, ihre Anweisungen sehr detailliert zu geben.
- Meine ... Kollegen halten es für besser, ihre Anweisungen in schriftlicher Form zu geben.

5. Beziehungsgestaltung:

- Meine deutschen/tschechischen Kollegen geben arbeitsbezogene Informationen bewusst nicht weiter, wenn sie jemanden nicht mögen. (-)
- Meine ... Kollegen sind ausländischen Kollegen gegenüber verschlossen. (-)
- Meine ... Kollegen bemühen sich, eine angenehme Arbeitsatmosphäre zu schaffen.

6. Ansprechen und Akzeptieren von Kritik:

- ➤ Meine deutschen/tschechischen Kollegen sagen deutlich, was sie stört.
- ➤ Meine ... Kollegen akzeptieren Kritik, wenn sie von ihrem Vorgesetzten kommt.
- Meine ... Kollegen akzeptieren Kritik, wenn sie von jemandem kommt, den sie gut kennen
- > Meine ... Kollegen vermitteln Kritik sachlich
- Meine ... Kollegen machen mich auf Fehler aufmerksam
- Meine ... Kollegen geben ihre Fehler zu.

Für die Bereiche "Konflikte" und "Präsentation eigener Leistungen" ergab sich keine Skala.

Über diese 6 Skalen wurde jeweils eine zweifaktorielle Varianzanalyse (Faktor: Nationalität der Teilnehmer) für abhängige Stichproben (Einschätzung des Items für deutsche vs. für tschechische Kollegen) gerechnet. Abbildung 17 zeigt die



Ergebnisse dieser Varianzanalysen.

| Ergebnisse dieser varianzanarysen. | | | | | | | | |
|------------------------------------|--------------------------|------------------|--------------------------|------------------|----------------------------|--|--|--|
| Skala | Haupteffekt | Eta ² | Interaktions- effekt | Eta ² | Sign. Post- hoc-Test | | | |
| Information | Ja (F=22.58; p=.000) | 0.201 | Ja (F= 33.86; p=.000) | 0.273 | Für D | | | |
| Probleme lösen | Ja (F=37.43; p=.000) | 0.294 | Nein (F=0.469; p=.50) | 0.005 | - | | | |
| Entscheidungen | Ja (F=29.11; p=.000) | 0.246 | Ja (F=6.97 ; p=.01) | 0.073 | Für D + CZ | | | |
| Anweisungen | Ja (F= 21.26; p=.000) | 0.195 | Nein (F=3.62; p=.06) | 0.039 | - | | | |
| Beziehungen | Nein (F=2.25; p=.137) | - | Nein (F= 0.007; p=.935) | - | - | | | |
| Kritik | Ja (F= 38.79; p=.000) | 0.301 | Ja (F= 8.24; p=.005) | 0.084 | Für D + CZ | | | |

Abb. 17: Ergebnisse der Varianzanalyse

Außer für den Bereich "Beziehungsgestaltung (Arbeitsatmosphäre)" ergibt sich für jede der Skalen ein signifikanter Haupteffekt, der nur bei den Skalen "Arbeitsprobleme lösen" und "Anweisungen geben" nicht durch einen Interaktionseffekt moderiert wird.

Das heißt, deutsche Kollegen werden hinsichtlich der auf Sicherheit bedachten Problemlösetechniken und hinsichtlich ihrer Art, detaillierte und strukturierte Anweisungen zu geben, signifikant höher eingeschätzt als die tschechischen Kollegen und zwar unabhängig davon, ob deutsche oder tschechische Teilnehmer diese Einschätzungen vornehmen.

Wie die Post-hoc-Tests zeigen, ist bei der Skala "Informationsweitergabe" der Haupteffekt ausschließlich auf die Nationalität der TN zurückzuführen. Dabei fühlen sich nur die Deutschen von ihren tschechischen Kollegen weniger gut informiert als von ihren deutschen Kollegen. Tschechische TN machen hier keinen Unterschied.

Für die Skalen "Verantwortungsübernahme und Selbstständigkeit bei Entscheidungen" und "Ansprechen und Akzeptieren von Kritik" ergibt sich ein gemischtes Bild. Im Bereich "Verantwortungsübernahme und Selbstständigkeit bei Entscheidungen" werden deutsche Kollegen sowohl von deutschen TN als auch von tschechischen TN höher hinsichtlich ihrer Verantwortungsübernahme und ihrer Selbstständigkeit bei Entscheidungen eingeschätzt. Deutsche Befragte machen hier jedoch einen größeren Unterschied als tschechische Befragte. Ein ähnliches Bild ergibt sich für den Bereich "Ansprechen und Akzeptieren von Kritik". Tschechischen Kollegen wird von beiden Seiten ein weniger starkes Ansprechen und auch Akzeptieren von Kritik bescheinigt als deutschen. Allerdings sehen Deutsche diese "Konfliktvermeidung" bei den tschechischen Kollegen in einem viel stärkeren Ausmaß, als dies die tschechischen Befragten tun.

Für die dargestellten Skalen stimmen bis auf die Skala "Beziehungsgestaltung (Arbeitsatmosphäre)" die quantitativen Ergebnisse mit den Hypothesen überein, die sich aus den qualitativen Untersuchungen zu Kulturstandards und aus der



Interviewstudie ergeben. Auch wenn die Stichprobe nicht als repräsentativ gelten kann, liefern diese Ergebnisse einen weiteren Beleg dafür, dass Verhaltensunterschiede in den Arbeitsbereichen "Arbeitsprobleme lösen", "Anweisungen geben", "Verantwortungsübernahme und Selbstständigkeit bei Entscheidungen" und "Ansprechen und Akzeptieren von Kritik" wahrgenommen werden. Die stärkere Betonung dieser Unterschiede auf deutscher Seite kann zum einen daran liegen, dass die in den Skalen verbliebenen Items eher den "typisch deutschen" Problembereichen und Vorstellungen entsprechen. Andererseits kann dafür auch eine – durchaus kulturell begründbare – Tendenz der deutschen TN, Unterschiede deutlich herauszustellen, bzw. eine Tendenz der tschechischen TN, Unterschiede weniger deutlich anzusprechen, verantwortlich sein.

Um statistisch zu überprüfen, ob deutsche TN insgesamt mehr Unterschiede zwischen deutschen und tschechischen Kollegen angaben als tschechische TN, wurde ein T-Test zwischen deutschen und tschechischen TN über das für jeden Teilnehmer gebildete Distanzmaß gerechnet. Es ergab einen signifikanten Unterschied ($T=3,502,\ p=.001$) hinsichtlich dieses Distanzmaßes, und zwar wie vermutet dahingehend, dass Deutsche mehr Unterschiede wahrnehmen/berichten.

5.1.4. Wirksamkeit von Kulturstandards in den Aufgabenbereichen

Im Projekt wurde auch untersucht, welche kulturspezifischen Einflussfaktoren für die Erklärung der kritischen Situationen und Aufgabenbereiche eine Rolle spielen. Um diese Frage zu beantworten, wurden die in den deutschen Interviews beschriebenen Problemsituationen den deutsch-tschechischen Kulturstandards (Schroll-Machl & Nový, 2000; vgl. 2.3.2) zugeordnet, die diese Situation mit bedingen, und ermittelt, wie häufig die jeweiligen Kulturstandards wirksam wurden. Abbildung 18 zeigt die Auftretenshäufigkeit der einzelnen Kulturstandards (in %).

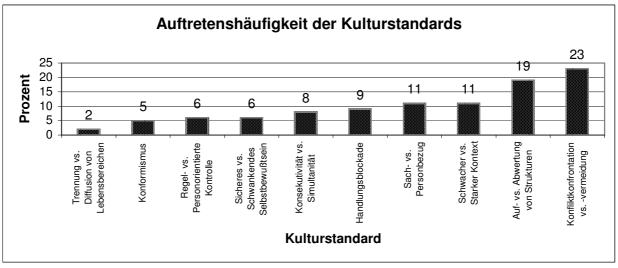


Abb. 18: Zuordnung kritischer Interaktionssituationen aus deutscher Sicht zu deutschtschechischen Kulturstandards

Mit dem Kulturstandard "Konfliktvermeidung vs. Konfliktkonfrontation" lassen sich die meisten problematischen Situationen in der deutsch-tschechischen Personalführung erklären.



Beispiel:

Herr Mark ist Werksleiter in einem deutschen Werk eines mittelständischen Automobilzulieferers. Gleichzeitig leitet er gemeinsam mit einem tschechischen Kollegen Herrn Jílek als Geschäftsführer das tschechische Werk dieses Unternehmens.

Vom Kundencenter in Deutschland erfährt Herr Mark, dass ein Kunde eine nicht eingetroffene Lieferung aus Tschechien reklamiert hat und mit Bandstillstand droht. Lieferverzögerungen kommen zwar immer wieder mal vor, sind aber u. U. mit sehr hohen Kosten und schwerwiegenden Folgen verbunden. Herr Mark setzt alle Hebel in Bewegung, um die Situation zu retten, und kann durch einige Sofortmaßnahmen und die Unterstützung anderer Standorte die schlimmsten Folgen für das Unternehmen vermeiden. Im Anschluss geht Herr Mark dem Problem nach. Es stellt sich heraus, dass im tschechischen Werk versehentlich nicht genug Rohmaterial bestellt worden war und bereits zwei Wochen vorher klar war, dass der Liefertermin für den Kunden vermutlich nicht eingehalten werden kann. Herr Mark weiß, dass das tschechische Werk noch mit Anfangsschwierigkeiten zu kämpfen hat und es bei Bestellungen immer mal Probleme geben kann. Was er nicht verstehen kann ist, warum er keine Informationen von seinem tschechischen Kollegen Herrn Jílek bekommen hat und erst vom Kunden erfahren muss, dass etwas schief gegangen ist. Zwei Wochen vorher wäre noch genug Zeit gewesen, entsprechende Gegenmaßnahmen zu ergreifen. Der Kunde hätte dann womöglich gar nichts mitbekommen. (GF14)

Situationen dieser Art, d. h. in denen über aufgetretene Schwierigkeiten nicht berichtet wurde, kamen in den Interviews sehr häufig vor. Aus einer kulturspezifischen Sicht kann das Verhalten von Herrn Jílek durch den Kulturstandard "Konfliktvermeidung" erklärt werden. Aus seiner Sicht ist es in dieser Situation zunächst einmal besser, nicht zu informieren und abzuwarten. Verbunden ist damit die Hoffnung, dass sich das Problem auch ohne Hilfe von außen noch lösen lässt und man damit der unangenehmen Situation, dem Ärger und der Kritik von deutscher Seite, so lange wie möglich entgehen kann. Diese Situation ist typisch für eine deutsch-tschechische Zusammenarbeit, bei der sich noch kein Vertrauensverhältnis ausbilden konnte. Die Dynamik des Aufgabenbereichs "Konflikte und Kritik" wird in Kapitel 5.5 genauer erläutert.

Ebenso wichtig ist der Kulturstandard "Ab- bzw. Aufwertung von Strukturen" mit ihren Unterkategorien Kreativität, Qualität und Reaktanz (vgl. 5.3). Einen bedeutenden Anteil tragen auch "Sach- vs. Personorientierung" und der Kontext (d. h. explizite vs. implizite Kommunikation) zur Erklärung der Problemsituationen bei. Außerdem musste zur Erklärung auf zwei weitere Kulturstandards zurückgegriffen werden, die Schroll-Machl und Nový (2000) "transformationsspezifische System-Kulturstandards" nennen und die sie als Relikte aus dem sozialistischen System interpretieren: "Konformismus" (gegenüber Autoritäten; Vorhandensein einer stärker ausgeprägten Hierarchie) und "Handlungsblokkade" (Fehlen von Initiative, Abschiebung von Verantwortung). Beide haben einen erheblichen Anteil an Problemen in den Aufgabenbereichen "Entscheidungen", "Anweisungen" oder "Veränderungsmanagement". Die Tatsache, dass diese Standards in den Daten dieses Projektes auftreten, zeigt, dass sie auch 15 Jahre nach Einführung der Marktwirtschaft für die interkulturelle Kommunikation immer noch eine Bedeutung haben.



In der Zusammenarbeit zwischen Menschen und über Grenzen hinweg kann es aus vielerlei Gründen zu Schwierigkeiten kommen und natürlich sind kulturelle Unterschiede dabei nicht der einzige Faktor, der relevant ist. Allerdings wirken kulturelle Unterschiede gerade in ohnehin problematischen Situationen zusätzlich belastend. Da der Fokus dieses Projektes auf kulturellen Unterschieden liegt, weitere Erklärungsmöglichkeiten aber nicht außer Acht gelassen werden sollten, werden an dieser Stelle auch andere Einflussfaktoren genannt, die nach den Ergebnissen dieses Forschungsprojektes Auswirkungen auf die Qualität der Zusammenarbeit haben, aber nicht in erster Linie kulturell determiniert sind. Solche Faktoren sind auch bei möglichen Lösungswegen immer zu beachten.

- 1. Sprachprobleme erschweren Zusammenarbeit und strapazieren Nerven/Geduld
- 2. Gegenseitige Vorurteile, aber auch Unkenntnis und Ethnozentrismus können die gegenseitige Wahrnehmung und Zusammenarbeit belasten.
- 3. *Die Angst vor Arbeitsplatzverlust* und die gesamte Verlagerungsproblematik auf deutscher Seite führt zu Konflikten.
- 4. Der Standort des Unternehmens (Stadt, Industrieregion vs. Land) spielt eine große Rolle: So haben Unternehmen in Prag oder in weit entwickelten Industrieregionen (z. B. um Pilsen) ganz andere Schwierigkeiten als Unternehmen, die mitten auf dem Land ihren Standort haben. Erstere haben u. U. Schwierigkeiten, qualifizierte Mitarbeiter zu halten, da sie in ständiger Konkurrenz zu anderen Unternehmen in der Region stehen und die Lohnentwicklung für gut ausgebildete Personen sehr dynamisch ist. Unternehmen mit Standorten auf dem Land haben dagegen Probleme überhaupt qualifizierte Mitarbeiter zu finden (geringe Mobilität) und es gibt eher Probleme im Bereich von Mitarbeitermotivation und Leistungsorientierung.
- 5. Zu hohe Erwartungen und Forderungen der deutschen Muttergesellschaft sind Gründe für viele Probleme. Die Annahme, dass nach einer Produktionsverlagerung oder einem Neuerwerb von Firmen in Tschechien die Effektivität des alten Standortes innerhalb von wenigen Wochen erreicht sein sollte, erweist sich als Trugschluss. Als erste Reaktion erfolgt dann oft die Erhöhung des Drucks auf das tschechische Management, was die Zusammenarbeit zwischen deutschen und tschechischen Mitarbeitern stark belastet. Gerade vor einem solchen Hintergrund können kulturelle Unterschiede leicht eine negative Dynamik entfalten.
- 6. Zu seltene Kommunikations- und Kontaktmöglichkeiten erschweren die Zusammenarbeit. Gerade für "Pendler" ergibt sich das Problem, dass im Fall von Schwierigkeiten oder Missstimmungen, diese oft nicht aus der Welt geschafft werden können, weil man sich zu selten persönlich sieht. Unter Umständen bekommt man auch gar nicht mit, dass es ein Problem gibt, und so häufen sich mit der Zeit viele kleine Missverständnisse an, die sich auf Dauer zu Konflikten ausweiten.



"Ich selber hab da so, ja, ne Zwischenrolle, also ne andere Rolle, weil ich bin ja permanent da [am tschechischen Standort]. Und ja, ich spreche auch mit allen tschechisch. Da kann es zwar auch mal sein, dass ich das eine oder andere mal nicht richtig verstehe oder selber den Ton nicht treffe. Aber, einfach weil ich permanent da bin, also. Dann kann man halt gleich am nächsten Tag wieder was klären oder fragen: Gestern, wie du das gemeint hast, hab ich das richtig so zu verstehen? Und nicht so wie jetzt, z. B. mit den Mitarbeitern aus [Name des deutschen Standorts], die ja alle drei vier Wochen mal kommen, für zwei Tage. Da ist dann wieder, nachher sind sie wieder weg und dann, ja, das Problem ist noch nicht ausgebadet oder hinreichend besprochen..." (GF7)

7. Das Alter der tschechischen Mitarbeiter: Aus der Sicht deutscher Befragter sind bei einer jüngeren Belegschaft Veränderungen und Managementsysteme leichter einzuführen als bei älteren.

"Also ich meine schon, dass wenn heute jemand kurz vor dem Ruhestand steht, man mit dem zusammenarbeitet, dann kommt irgendwo ein Nachfolger dann hinterher, vielleicht mit 30 Jahren oder jünger, dass des sehr wohl einen Unterschied macht. Zwar noch lange nicht irgendwo den Standard, den wir uns irgendwie vorstellen oder gewohnt sind, aber die Bereitschaft irgendwo was zu ändern, leistungsorientiert ein wenig denken, weil des steckt ja auch dahinter, ist da schon irgendwie mehr, des muss man schon sagen." (GF11)

Entsprechende Aussagen von tschechischen Managern über Deutsche wurden nicht abgegeben. Auch in den Interviews gibt es keine Informationen darüber, dass es vom Alter der deutschen Führungskräfte abhing, ob eine Bereitschaft vorhanden war, sich auf die tschechische Seite einzulassen oder nicht. Hier war v. a. der nächste Punkt ausschlaggebend.

8. Die sozialen und interkulturellen Kompetenzen der Beteiligten wirken sich sehr stark auf die Zusammenarbeit aus. Gerade Führungskräfte, die integrierend verständnisvoll und ausgleichend wirken können und nicht auf Konfrontationskurs gehen, sind für die Unternehmen eine wichtige Ressource.

5.1.5. Problemlösungsvorschläge (Überblick)

Im Kapitel 2.4 wurde bereits dargestellt, dass es nie eine einzig richtige Strategie gibt, die automatisch zu einer effektiven und zufrieden stellenden Kooperation führt. Ob eine Lösung Erfolg hat, hängt von den beteiligten Personen ab und von der Ausgangssituation, in der diese sich befinden.

Im Forschungsprojekt wurden viele nützliche Lösungsvorschläge gesammelt. Deren Wirkung ist aber immer im jeweiligen Zusammenhang zu sehen. So kann es sowohl eine erfolgreiche Lösung für deutsch-tschechische Unternehmen sein, mehr Deutsche als Expatriates nach Tschechien zu schicken, als auch deren Zahl zu reduzieren, ja nachdem, wie gut beispielsweise der wechselseitige Informationsfluss funktioniert, wie lange die Zusammenarbeit bereits besteht oder mit welchen Qualifikationen das Personal auf beiden Seiten ausgestattet ist. Darüber hinaus können Maßnahmen auf hierarchisch sehr unterschiedlichen Ebenen eingesetzt und wirksam werden. Es gibt Lösungen, die die Unternehmensleitung in Form von strukturellen Änderungen oder Organisationsmaßnahmen einführen



kann, es gibt Lösungen, die einzelne Führungskräfte umsetzen können und es gibt Vorschläge, die sich auf das "Mikroverhalten" der einzelnen Mitarbeiter beziehen, beispielsweise bestimmte Formulierungen zu bevorzugen usw.

Erfolgreich sind bei der Umsetzung von Lösungsstrategien v. a. die Personen, die über eine Vielzahl von Handlungsalternativen verfügen. Daher werden im Anschluss und im Verlauf der nächsten Kapitel viele verschiedene Lösungswege dargestellt, aus denen für den eigenen Fall geeignete Vorschläge entwickelt werden können. Sie werden entweder in Form von Vorschlagslisten oder anhand von Fallbeispielen im Kontext präsentiert, so dass erkennbar wird, welche Lösungen in welchen Situationen passend sein können.

Eine wesentliche Erkenntnis aus den Forschungsergebnissen besagt, dass es nicht so sehr darauf ankommt, welche Maßnahmen konkret beschlossen werden, sondern, wie diese Maßnahmen eingeführt und umgesetzt werden. Erfolgt die Umsetzung auf der Grundlage der im Folgenden aufgeführten Ratschläge, die von den Befragten auf beiden Seiten und in Bezug auf fast alle problematischen Aufgabenbereiche genannt wurden, dann lassen sich eher optimale Ergebnisse erreichen.

- a) Ausführliche Kommunikation und Information: Absprachen treffen, Informationen liefern und reden, reden, reden, d. h. Informationen sollten weniger in Form von detailliert ausgearbeiteten Schriftstücken vorlegt oder womöglich nur zugesandt, sondern mündlich übermittelt werden. Schriftlich festhalten kann man sie zusätzlich. Damit der Informationsfluss zwischen deutschen und tschechischen Standorten besser läuft, ist es wichtig, dass tschechische Entscheidungsträger regelmäßig in Sitzungen der (deutschen) Firmenleitung eingebunden werden. Eine verbesserte Sprachkenntnis auf beiden Seiten erleichtert das gegenseitige Verstehen erheblich.
- b) Beziehungspflege in Form von häufigen Treffen und Gesprächen, die in einer angenehmen Atmosphäre stattfinden: Dies ist nicht nur für den Vertrauensaufbau, sondern auch für den Informationsaustausch und die Entscheidungsfindung ausgesprochen wichtig. Genaueres hierzu findet sich unter dem Punkt "Beziehungsmanagement" in Kap. 5.8 und in Kapitel 7.
- c) Sich für Veränderungen Zeit zu nehmen und durch Überzeugungsarbeit auf beiden Seiten zu einer Entscheidung zu kommen, ist zwar mit Aufwand verbunden, zahlt sich jedoch auf lange Sicht gesehen aus.
- Betonung von gemeinsamen Zielen und Gleichbehandlung und Respektierung beider Seiten (bzw. Erklärung für unvermeidliche Ungleichbehandlung) sind sehr wichtige Maßnahmen zur Problemreduktion. Nationale
 Überheblichkeiten sollten auf beiden Seiten vermieden werden. Gerade
 weil die Gegebenheiten in deutsch-tschechischen Firmen häufig noch durch
 ein erhebliches Ungleichgewicht bei der Macht- und finanziellen Ressourcenverteilung gekennzeichnet sind, sollte diesem Punkt besondere Aufmerksamkeit geschenkt werden. Zudem spielt die wechselvolle und leidvolle Geschichte beider Nationen eine nicht zu unterschätzende Rolle.

Alle vier Vorschläge klingen nach Selbstverständlichkeiten, stellen aber eher den Ideal- als den Normalfall dar und sind im Alltag oft schwer zu realisieren. Obwohl sich fast alle Interviewpartner der Bedeutung dieser Punkte bewusst waren, berichteten die meisten, dass sie oder ihr Unternehmen genau dies nicht beachtet



hatten und sich daraus große Probleme ergaben. Die Umsetzung dieser Lösungsvorschläge bedeutet, dass man sich immer wieder die Mühe machen muss, der meist durch hohen Zeitdruck bedingten zu knappen Kommunikation, einer zu geringen Beziehungspflege und einem zu kurzen Vorlauf bei Veränderungen entgegenzuwirken.

Werden diese Punkte *auf Dauer* missachtet, besteht die Gefahr, dass sich die Zusammenarbeit zunehmend so verschlechtert, dass man letztendlich nicht die Ziele erreicht, die man erreichen wollte. Auch bei der Einführung neuer Techniken, die in bestimmten Firmen sehr gut funktioniert haben – z. B. webbasierte, gemeinsame Informationssysteme, um den Informationsaustausch zu verbessern – ist es notwendig, sich in einem gemeinsamen deutsch-tschechischen Entscheidungsprozess darüber Gedanken zu machen, ob die Voraussetzungen in der eigenen Firma für solche Systeme gegeben sind, z. B. Wie gut ist die Computerausstattung? Wie gut sind die Computerkenntnisse der Mitarbeiter? Besteht eine Bereitschaft, sich auf neue Systeme einzulassen? Die für die deutsche Seite nächstliegende Lösung mag auf tschechischer Seite Widerstände hervorrufen und umgekehrt und bei denjenigen, die sich für diese Lösungen einsetzen, zu Enttäuschungen führen.

Die aus den Forschungsergebnissen generierten spezifischen Lösungsvorschläge beziehen sich auf die folgenden drei Ebenen:

(1) Strukturelle Ebene:

Hier handelt es sich um Lösungsvorschläge, die sich auf die Organisation der Zusammenarbeit seitens der Unternehmen beziehen.

- a) Besonders am Anfang der Zusammenarbeit sollte man gut ausgebildete und auf die kulturellen Besonderheiten in Tschechien vorbereitete Expatriates aus Deutschland nach Tschechien schicken, damit ein besseres Kennen lernen der jeweils anderen Seite möglich ist, der Informationsaustausch leichter ist, unterschiedliche Erwartungen und Arbeitsroutinen schneller erkannt werden usw. Der Expatriate sollte eine hohe Sensibilität für interkulturelle Prozesse mitbringen, sich integrieren können und die Aufteilung "hier Deutsche dort Tschechen" überwunden haben, was ein hohes Maß an persönlicher Anpassungsfähigkeit und interkultureller Handlungskompetenz erfordert.
- b) Tschechischen Führungskräften sollte die Möglichkeit eröffnet werden, einige Zeit in Deutschland zu arbeiten. In großen Firmen bietet sich an, ein entsprechendes Rotationssystem oder Führungskräfteentwicklungssystem einzuführen. Aber auch in kleineren Unternehmen sollte es Austausch zwischen Führungskräften geben.
- c) Auf Dauer sollte man nicht zu viele Deutsche in Führungspositionen in Tschechien belassen und stattdessen den tschechischen Führungskräften mehr Entscheidungsbefugnis zukommen lassen. Dabei ist zu beachten, dass ein Bindeglied oder eine gut funktionierende Schnittstelle zwischen deutschen und tschechischen Standorten erhalten bleibt. Expatriates, aber auch regelmäßige bikulturell zusammengesetzte Treffen von Entscheidungsträgern, bei denen gemeinsam Entscheidungen getroffen und nicht nur Anweisungen verteilt werden, können diese Aufgabe wahrnehmen.
- d) Klare Rollen- und Machtverhältnisse müssen festgelegt, begründet und



- transparent vermitteln werden. Auch über Firmenziele sollte auf beiden Seiten Klarheit bestehen.
- e) Gemeinsame deutsch-tschechische Weiterbildungs- oder auch Freizeitveranstaltungen sollten mehrmals im Jahr stattfinden, um so die Zusammenarbeit unter den Mitarbeitern zu verbessern. Auch gemeinsame Interkulturelle Trainings mit deutschen und tschechischen Führungskräften fördern das Verständnis füreinander und stärken den Zusammenhalt.

(2) Führungsebene:

In der deutsch-tschechischen Zusammenarbeit müssen deutsche Führungskräfte sehr viel Überzeugungsarbeit leisten und dies auf allen Hierarchieebenen. Die Führungskräfte auf beiden Seiten sollten sich um eine positive Beziehungspflege zu den Kollegen und Mitarbeitern der anderen Nationalität bemühen und Kontakte der Mitarbeiter untereinander ermöglichen. Innerhalb des eigenen Handlungsspielraums sollte jede einzelne Führungskraft ein hohes Maß an Transparenz herstellen, um das gegenseitige Vertrauen zu stärken.

(3) Verhaltensebene:

Auf dieser Ebene geht es um Vorschläge zu ganz konkreten Verhaltensweisen, die v. a. deutsche Führungskräfte vorgeschlagen haben.

- a) Deutsche Expatriates sollten in Tschechien immer von "wir" statt von "ihr" sprechen, wenn die tschechische Firma gemeint ist.
- b) Grundsätzlich nicht nur E-Mails schreiben, sondern viel telefonieren und Face-to-face-Kommunikation pflegen.
- c) Kleinere Fehler auf tschechischer Seite nicht ständig rückmelden, sondern diese auch mal selbst verbessern oder darüber hinweg sehen.
- d) Einen gleich bleibend freundlichen Umgangston pflegen.

5.2. Kommunikative Kompetenz und Informationsmanagement

Ständige Kommunikation und Informationsaustausch sind die Grundlage jeder Zusammenarbeit. In Kap. 2.2.2 wurde bereits angemerkt, welche Schwierigkeiten in der interkulturellen Kommunikation auftreten können und welche Kulturstandards bzw. Kulturdimensionen hierbei eine Rolle spielen. Für die Personalführung in deutsch-tschechischen Unternehmen stellt dieser Bereich eine der größten und wichtigsten Herausforderungen dar. Er wurde in sämtlichen 33 Interviews auf die eine oder andere Weise berührt und die Beispiele für misslungene Kommunikation und unzureichendes Informationsmanagement aus Sicht der Betroffenen waren zahlreich. "Zatím jsme bezradní, protože předávání informací nefunguje (bisher sind wir ratlos, weil der Informationsaustausch nicht funktioniert)" stand in einem der Fragebögen als Antwort darauf, was getan werden kann, um den Informationsaustausch zu verbessern. Die Erkenntnisse des Forschungsprojektes können hier zu einem besseren Verständnis der Ursachen für Probleme im Informationsmanagement beitragen und entsprechende Interventionsmöglichkeiten erleichtern.



5.2.1 Detailergebnisse aus Interviews und Fragebögen

Sowohl tschechische als auch deutsche Interviewpartner äußerten immer wieder, dass die eigenen Kommunikationsversuche häufig misslingen, da man nicht die Antworten erhält, die man selbst erwartet hat, wenn man überhaupt eine Antwort erhält, und dass die jeweils andere Seite nicht die Informationen zur Verfügung stellt, die man benötigt, um vernünftig arbeiten zu können. Die sich daraus ergebenden negativen Einstellungen bedingt durch wechselseitige Unterstellungen und vage Vermutungen über dahinterliegende Gründe erschweren zusätzlich die ohnehin schon komplexe Thematik. Die Gründe für misslungene Kommunikation oder ein schlecht funktionierendes Informationsmanagement können sehr unterschiedlich sein und sind oft nur schwer zu durchschauen.

Vordergründig wird vermutet, die Probleme in der kommunikativen Kompetenz hingen ursächlich mit fremdsprachlichen Defiziten zusammen. Die Deutschen verstehen zu wenig Tschechisch, die Tschechen zu wenig Deutsch und beide oder eine der beiden Parteien versteht zu wenig Englisch, um sich verständigen zu können. Doch selbst dann, wenn die fremdsprachliche Kompetenz und Performance ein hohes Niveau erreicht haben, stellen sich immer noch Kommunikationsprobleme ein.

5.2.1.1. Fremdsprachenproblematik

Die Fremdsprachenproblematik wurde in den Interviews folgendermaßen charakterisiert:

a) von deutschen Interviewpartnern:

- (1) Mangelnde Sprachkenntnisse sind v. a. im operativen Bereich problematisch, falls dort eine deutsch-tschechische Kommunikation notwendig wird. Weniger Probleme gibt es im Angestelltenbereich, da hier die Deutsch- oder Englischkenntnisse der tschechischen Mitarbeiter meist sehr gut sind. Missverständnisse ergeben sich aber auch hier durch Übersetzungsfehler und unterschiedliche Kommunikationsgewohnheiten.
- (2) Sprachprobleme erschweren die Verwendung von Fachsprache; die Weiterbildung und das Anlernen; die Motivation, Anerkennung und Kritik; das Aufklären von Missverständnissen; die Qualität der Arbeit; die Koordination und Fehlerbehebung sowie die Personalauswahl.

b) von tschechischen Interviewpartnern:

- (1) Fremdsprache ist eine deutliche Kommunikationsbarriere, denn man traut sich weniger zu sagen, als man eigentlich sagen möchte.
- (2) Fachterminologie ist besonders schwer zu erlernen. Hier wäre ein Entgegenkommen der deutschen Seite wünschenswert. Deutsche sollten mehr Verständnis dafür aufbringen, dass die Kommunikation in einer Fremdsprache Schwierigkeiten mit sich bringt, gerade wenn z. B. komplizierte schriftliche Anweisungen gegeben werden und kein Gedanke daran verschwendet wird, dass diese auch in einer leichter verständlichen Sprache verfasst werden könnten.
- (3) Sprachdefizite im Deutschen führen zur Abwertung der tschechischen



Mitarbeiter durch Deutsche. So fühlen sich manche tschechische Interviewpartner "vorgeführt" bzw. als dumm abgestempelt, und das von den Führungskräften oder Kollegen, die kein Wort Tschechisch können.

5.2.1.2. Kommunikationsprozess

Der Bereich Kommunikation/Information umfasst aber viel mehr als die Sprachproblematik. Ein umfangreiches Informationsmanagement wäre hier vonnöten.
Beispielsweise werden Probleme allein durch die räumliche Trennung der Standorte hervorgerufen, denen mit geeigneten Maßnahmen auf beiden Seiten begegnet werden muss. So kommt Vermittlungspersonen (z. B. Expatriates) auf beiden
Seiten eine große Bedeutung für den Informationsfluss zu - eine Aufgabe, die leider meist nicht zu den offiziellen Aufgaben eines Expatriates gehört, mit Ausnahme des meist einseitig definierten Know-how-Transfers. Größere Probleme mit
diesem Bereich haben v. a. mittelständische Unternehmen, die schnell gewachsen sind, aber noch keine unternehmensweite Informationspolitik entwickelt haben.

a) von deutschen Interviewpartnern:

Deutsche Interviewpartner beschreiben ihre Probleme im Bereich der Kommunikation und Information zwischen deutschen und tschechischen Standorten und Personen:

- 1) Sie haben den Eindruck, dass sie nicht genau darüber informiert werden, was auf tschechischer Seite läuft. Die für Deutsche bestimmten Informationen erscheinen als willkürlich zusammengestellt bzw. nur mit dem Allernötigsten versehen. Die Informationen sind den deutschen Interviewpartnern meist nicht präzise und detailliert genug und es bleibt häufig das Gefühl zurück, dass es noch irgendetwas gibt, was im Hintergrund läuft. Dies trifft für "Pendler" bzw. Verantwortliche im deutschen Mutterhaus natürlich stärker zu als für Expatriates vor Ort, doch auch bei letzterer Gruppe kommt dieses Gefühl zum Vorschein. Hier sind Deutsche durch ihre meist nicht vorhandenen Tschechischkenntnisse im Nachteil, aber auch dann, wenn sie sich kein entsprechendes Netzwerk in Tschechien aufgebaut haben (vgl. Kapitel 5.8 "Beziehungsmanagement"). Unterschiede im Kommunikationsstil spielen hier auch eine Rolle (vgl. 5.2.2).
- 2) Wurde auf tschechischer Seite etwas nicht verstanden oder sind unerwartete Probleme aufgetaucht, erfolgt keine bzw. eine nur unzureichende oder zu späte Rückmeldung an die deutsche Seite (vgl. 5.2.2 "implizite Kommunikation").
- 3) Diese zu späte bzw. mangelnde Information betrifft gerade so wichtige Punkte wie Terminverschiebungen oder Änderungen im Arbeitsablauf, die schwerwiegende Folgen haben können (vgl. auch Kap. 5.5 "Konfliktmanagement").
- 4) Der Know-how-Transfer geht oft viel langsamer vonstatten als erwartet. Durchaus selbstkritisch erkennen deutsche Interviewpartner dabei, dass die Wissensvermittlung und Schulungen durch Deutsche deshalb nicht gut sind, weil die damit beauftragten Fachleute für eine Lehrtätigkeit nicht ausgebildet sind, weil Übersetzer eingeschaltet werden müssen, weil



Instruktionen vom Stoff überfrachtet und zu kurz sind und weil einige Deutsche so überheblich auftreten, dass sich kein tschechischer Mitarbeiter von ihnen etwas erklären lassen will. Es wird aber auch die Vermutung geäußert, dass die tschechischen Kollegen, die umfangreich geschult wurden, ihr Wissen im Sinne eines "Wissen ist Macht" lieber für sich behalten, anstatt es an andere tschechische Kollegen weiterzugeben.

5) Deutsche Interviewpartner sind auch der Meinung, dass das offizielle Informationsmanagement innerhalb der tschechischen Firma nicht gut funktioniert. Beispielsweise würden die Informationen, die man einem tschechischen Abteilungsleiter zukommen lässt, nicht an seine Angestellten oder Arbeiter weitergegeben. Dies zu beheben wäre wiederum Aufgabe einer umfangreichen Personalentwicklungspolitik, die, wenn möglich, von deutscher Seite nicht vorgegeben wird, sondern höchstens unterstützend begleitet wird, um Widerständen i. S. v. "wir bekommen alles vor die Nase gesetzt" vorzubeugen.

b) von tschechischen Interviewpartnern:

- 1) In ähnlicher Richtung ist auch von tschechischen Interviewpartnern zu hören, dass die Informationen über wichtige Entscheidungen innerhalb der Firma irgendwo in den Hierarchien, sei es auf deutscher oder auf tschechischer Seite hängen bleiben und bei den tschechischen Mitarbeitern nicht ankommen. Jede Hierarchieebene würde nur die Information weitergeben, die sie gerade als die relevante erachtet, so dass auf tschechischer Seite nur noch ein paar Entscheidungen bzw. Anweisungen ohne Hintergrund ankommen. Fehlt aber der Kontext und die Hintergrundinformationen, z. B. über bestimmte branchenspezifische Sachzwänge oder die großen Zusammenhänge für den jeweiligen Aufgabenbereich, dann fällt es schwer, die ankommenden Informationen richtig einschätzen zu können. Den tschechischen Mitarbeitern ist oft der Sinn und Zweck bestimmter Maßnahmen nicht klar, so dass sie nicht sicher entscheiden können, was im Zweifelsfall wirklich wichtig ist. So gab es immer wieder Aussagen, dass mehr Hintergrundinformationen nötig seien, um wirklich sachangemessen handeln zu können. Dieser Punkt ist deshalb besonders wichtig, weil tschechische Mitarbeiter gerne einen gewissen Freiraum in der Umsetzung ihrer Arbeitsaufgaben haben, gerade wenn etwas Unvorhergesehenes passiert und derartige Informationen notwendig sind, um neue Ideen in die richtige Richtung lenken zu können (vgl. Kapitel 5.3 "Probleme lösen").
- 2) Auf tschechischer Seite fehlt auch häufig die Information über die (inoffiziellen und offiziellen) Strukturen und Zuständigkeiten in der deutschen Muttergesellschaft, v. a. im Fall mittelständischer Unternehmen, die keine Expatriates in Tschechien haben, so dass tschechische Mitarbeiter oft nicht wissen, an wen sie sich bei Fragen wenden können. Bei ihren Versuchen relevante Informationen zu gewinnen, bekommen sie von unterschiedlichen Personen oft recht unterschiedliche Antworten, so dass sie nie genau wissen, woran sie sind und folglich die Kommunikation mit der Muttergesellschaft meiden.
- 3) Außerdem finden tschechische Interviewpartner, dass ihre deutschen Kollegen gerade bei telefonischen Nachfragen unfreundlich und genervt reagieren und ihnen das Gefühl vermitteln, dass ihnen alle Dinge, die sie fra-



gen, eigentlich bekannt sein müssten. In der Konsequenz führt das in einigen Firmen dazu, dass die tschechischen Interviewpartner das Gefühl hatten, ihnen würden bewusst Informationen vorenthalten. In diesem Fall besteht das Kernproblem aber wohl darin, dass Selbstverständlichkeiten, also das, was jede Seite als selbstverständliches Hintergrundwissen besitzt und routinemäßig einsetzt, um die Arbeitsaufgabe schnell und gut erledigen zu können, nicht mehr kommuniziert werden. Dies ist ein zentrales Problem in jedem Informationsmanagement – auch im monokulturellen – aber im interkulturellen Kontext wirkt es sich noch stärker aus, da die Kommunikationspartner nicht über das erforderliche gemeinsam geteilte Hintergrundwissen verfügen.

Wichtig ist es, ein Informationsmanagementsystem zu entwickeln, das beide Seiten überzeugt und die kulturspezifischen Kommunikationsbesonderheiten berücksichtigt. Eine mittelständische Firma, die ein Problem mit dem standortübergreifenden Informationsfluss hatte, ist beispielsweise dazu übergegangen, den tschechischen Verantwortlichen für die Produktion im tschechischen Werk zu den wöchentlichen Projekttreffen der deutschen Muttergesellschaft nach Deutschland einzuladen und ihn an allen Entscheidungen zu beteiligen. Auf diese Art und Weise war er immer auf dem Laufenden, welche Fragen gerade anstanden und wie Entscheidungen zustande kamen und was getan werden musste. Er konnte die Sicht der tschechischen Seite gleich bei der Entscheidungsfindung mit einbringen, musste also nicht gegen eine auf deutscher Seite bereits getroffene Entscheidung ankämpfen und verstand auch die Sicht der deutschen Muttergesellschaft zunehmend besser. Diese Lösung war nur möglich, weil der tschechische und der deutsche Standort nicht weiter als 2 Autostunden voneinander entfernt lagen und der tschechische Verantwortliche diesen Mehraufwand an Zeit gerne auf sich nahm, da die Vorteile dieser Regelung die Nachteile bei Weitem überwogen. Jede wie auch immer getroffene Lösung dieses Problems ist aber nur dann eine gute Lösung, wenn sie von allen Beteiligten akzeptiert wird.

c) Fragebogenergebnisse:

In Bezug auf das Thema "deutsch-tschechisches Informationsmanagement" bestätigen die quantitativen Fragebogenbefunde die Ergebnisse aus den Interviews nur für die deutsche Seite. Deutsche Befragungsteilnehmer nehmen in diesem Kommunikationsbereich durchgängig statistisch signifikante Unterschiede zwischen deutschen und tschechischen Kollegen wahr. Sie fühlen sich von ihren tschechischen Kollegen im Vergleich zu ihren deutschen Kollegen weniger informiert und haben dass Gefühl, dass ihnen ihre tschechischen Kollegen bei wichtigen Arbeitsabläufen und Vorkommnissen keine ausreichenden Informationen liefern, sie aber auch weit weniger um Auskünfte bitten (s. Abb. 19). Abweichend von den Interviewergebnissen wird von den tschechischen Teilnehmern in der Fragebogenerhebung kein Informationsmangel seitens der deutschen Kollegen bekundet. Lediglich bei Item 5 "Wenn meine Kollegen etwas nicht wissen, fragen sie mich" (s. Abb. 19) ist für die tschechischen Befragungsteilnehmer die Fragebereitschaft der deutschen Kollegen niedriger als die der tschechischen Kollegen, obwohl der Unterschied von 0.58 nicht signifikant ist.



| Fragebogenitems Teil- nehm der Bei | | | Kollegen am | Vergleich deutsche/ tschechische Kollegen | |
|------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|--------------|--------------------------------------|----------------------------------------------------|---------------------------------------------|
| | | Nationalität | deutsche Kollegen (Mittelwert) | Tschechische Kollegen (Mittelwert) | Unterschied (Abstand) der Mittelwerte |
| 1. | Meine Kollegen geben wichtige Infor- mationen sofort an mich weiter | D | 4.30 | 3.10 | 1.20 |
| | | CZ | 4.17 | 4.31 | -0.14 |
| 2. | Meine Kollegen geben meist sehr detaillierte Informationen weiter | D | 4.22 | 3.05 | 1.17 |
| | | CZ | 3.87 | 4.00 | -0.13 |
| 3. | Meine Kollegen informieren alle Betroffenen über ihre Entscheidungen | D | 3.93 | 2.78 | 1.15 |
| | | CZ | 4.10 | 4.02 | 0.08 |
| 4. | Meine Kollegen erklären viel, aber das Wesentliche vernachlässigen sie | D | 2.63 | 3.85 | -1.22 |
| | | CZ | 2.75 | 2.92 | -0.17 |
| 5. | Wenn meine Kollegen etwas nicht wissen, fragen sie mich | D | 4.63 | 3.13 | 1.50 |
| | | CZ | 4.13 | 4.71 | -0.58 |
| 6. | Meine Kollegen geben mir Informationen, ohne deren Hintergrund zu erklären | D | 2.80 | 3.38 | -0.58 |
| | | CZ | 3.21 | 3.27 | -0.06 |
| 7. | Meine Kollegen informieren mich rechtzeitig bei arbeitsbezogenen Schwierigkeiten | D | 4.10 | 2.45 | 1.65 |
| | | CZ | 3.96 | 4.12 | -0.16 |
| 8. | Meine Kollegen teilen mir Infor- mationen klar und deutlich mit | D | 4.03 | 2.70 | 1.33 |
| | | CZ | 4.13 | 4.02 | 0.11 |

Abb. 19: Fragebogenergebnisse zum Informationsmanagement (Skala von 1 - "trifft gar nicht zu" bis 6 - "trifft völlig zu")

Die großen Unterschiede zwischen den deutschen und tschechischen Befragten bei den Items 5, 7 und 8 zeigen noch einmal die für deutsche Befragte zentrale Bedeutung der rechtzeitigen Information über Probleme im Arbeitsablauf, die sie auf der tschechischen Seite vermissen. Eine Begründung dafür liefert der Kulturstandard "Konfliktvermeidung", der in Kapitel 5.5 "Kritik und Konfliktmanagement" noch genauer erläutert wird. Die Antworten der tschechischen Befragten



zeigen aber auch, dass tschechische Kollegen unter sich in diesen Bereichen kaum Unterschiede erleben. Dies liegt zum Einen an der Möglichkeit, sich in der eigenen Muttersprache auszutauschen, aber gerade Item 7 und 8 weisen auch darauf hin, dass Deutsche die Informationen, die Ihnen von tschechischer Seite gegeben werden, eventuell nicht so verstehen, wie sie gemeint sind. Denn in der Art und Weise, wie Deutsche und Tschechen miteinander kommunizieren, gibt es kulturelle Unterschiede, die sich durchaus annähern können, die man aber kennen sollte.

5.2.1.3 Kulturspezifische Gestaltung der Kommunikation

Die Detailanalyse der Interviews in Verbindung mit der Forschung über Kulturunterschiede erbrachte die folgenden kulturellen Unterschiede im Rahmen der Kommunikation und des Informationsaustauschs:

- a) Kommunikationsstile: (vgl. Kulturstandard "Starker vs. Schwacher Kontext", Kap. 2.2.3):
 - Deutsche neigen eher zu einem direkten, expliziten und detaillierten Kommunikationsstil (low context communication, Hall 1976) mit der Konsequenz:
- Sehr detaillierter und strukturierter Sprache/Erklärungen.
- ➤ Der deutscher Tonfall, aber auch die direkte Ausdrucksweise, klingt für tschechische Ohren oft hart, besonders im Zusammenhang mit Anweisung auch beleidigend. Es entsteht der Eindruck einer "unfreundlichen" Kommunikation.
- > Beide vorhergehenden Punkte erwecken sehr schnell den Eindruck von Überheblichkeit und Besserwisserei.

In Bezug auf die Detailliertheit der vermittelten Informationen nun ein Beispiel aus den Interviews, das auch einen Hinweis darauf liefert, warum tschechische Befragte bekunden, dass ihnen ihre deutschen Kollegen zwar Informationen mitteilen, sie sich aber dennoch häufig nicht gut informiert fühlen. Denn gerade die Vorliebe der Deutschen für Details, v. a. in der schriftlichen Kommunikation, wird negativ beurteilt:

Frau Švandová arbeitet als Personalleiterin in einer großen Produktionsfirma. Sie findet es sehr schwer, sich in den vielen Dokumenten und Papieren, die die deutsche Firma hat und ihr ständig zuschickt, irgendwie zurechtzufinden. Für sie ist es dabei geradezu unmöglich, die Informationen herauszufinden, die sie wirkich braucht, das "Was?" und "Warum?". Irgendwo in den Hunderten von Listen und Papieren muss die Information versteckt sein, aber die eigentlich bedeutsame Quelle findet sie oft nicht. Gerade auch, weil Deutsch nicht ihre Muttersprache ist. Sie findet, dass die deutsche Muttergesellschaft die zentralen Informationen betonen müsste, wenn sie etwas Neues implementieren will, und nicht einfach viele Dokumente ins Internet stellen oder in einem Training alles auf einmal zu vermitteln versuchen sollte. Dann könnten die tschechischen Mitarbeiter auch schnell und eigenständig reagieren. Schließlich sind tschechische Mitarbeiter keine kleinen Kinder, Genau so komme sie sich aber oft vor, wenn sie mit irgendwelchen ihr unwichtig erscheinenden Details überschüttet wird, mit dem Hinweis, das zu übernehmen. Falls etwas in Deutschland gut funktioniert, würde sie das natürlich auch in der tschechischen Firma



implementieren – oder zumindest den Teil, der ihr sinnvoll erscheint. Frau Švandová interpretiert die Situation so, dass Deutsche alles erklärt haben müssen, alles detailgenau und immer zu 100% sicher. Sie und ihre Mitarbeiter lösen inzwischen das Problem der Informationsflut, indem sie die Regeln und Dokumente einfach nicht mehr lesen und tun, was ihnen am sinnvollsten erscheint." (CzF10)

Dieses Beispiel macht deutlich, dass die Lösung für ein besseres Informationsmanagement nicht darin bestehen kann, dass mehr schriftliche Unterlagen zur Verfügung gestellt werden. Darüber hinaus macht es deutlich, welch schwerwiegende Folgen die unterschiedliche Vorgehensweise bzw. Erwartung bei der Verbreitung und Darstellung von Informationen haben kann, in diesem Fall nämlich, dass die Information überhaupt nicht mehr beachtet wird. Zudem zeigt sich, wie wichtig es für die deutsch-tschechische Kommunikation ist, dass die tschechische Seite von einer Sache wirklich überzeugt ist.

- 2) Tschechen neigen eher zu einem indirekten, den Handlungskontext mit berücksichtigenden Kommunikationsstil (high context communication) mit der Konsequenz:
 - Zeitkomponente: Die Kommunikation dauert länger:

"Naja, das Entscheidende ist, was ich vorher gesagt hab. Man muss einfach mehr Zeit mitbringen, man muss wissen, dass man viel auch über private Dinge, über dieses und jenes, über was weiß ich, wenn man meinetwegen ein Qualitätsthema bespricht, dass es dann plötzlich um Produktivität und um Liefergeschichten und um dieses und jenes und über den Müllermeierhuber im Besonderen geht, bevor man dann wieder zum eigentlichen Thema kommt. Das ist am Anfang schwierig und man fährt mit der eigenen Unzufriedenheit immer wieder nach Hause, man sagt, "wir sind total vom Thema weggekommen und wir haben überhaupt nicht über das gesprochen und geschweige denn gelöst, was wir uns vorgenommen hatten." Aber es gibt, wie gesagt, es gehört dazu, z.B. mit der Zeit eine gute Beziehung aufzubauen. … Es geht eben nicht von heute auf morgen. Wenn ich dann eine gute Beziehung aufgebaut habe, dann geht manches sicherlich auch etwas schneller als das am Anfang der Fall ist. Aber das ist für die gute Kommunikation unbedingt notwendig." (GF15)

Wichtiges wird nicht ausgesprochen bzw. muss nicht ausgesprochen werden, da dem Gesprächspartner dies aus dem Gesamtkontext eigentlich klar sein müsste, z. B. aus nonverbalen Signalen in Verbindung mit der Situation vor Ort, beispielsweise der momentanen Auslastung der tschechischen Firma. Ist diese hoch und stehen zusätzlich überdurchschnittlich hohe Produktionszahlen ins Haus, wird davon ausgegangen, dass der Vorgesetzte wissen muss, dass der Termin vermutlich nicht eingehalten werden kann, ohne dass man ihm das explizit sagen muss.

"Aber normalerweise erwarte ich, dass, wenn die ein Problem haben, dass sie sich an mich wenden und sagen: "Können wir das nicht anders machen?" Und das machen die aber nicht. Weil die haben dann praktisch von uns erwartet, dass wir fragen: "Ja, klappt denn alles?" usw., also dass wir da unsere Augen und Ohren überall haben und das irgendwie mitkriegen." (GF11)



Es wird "Ja" gesagt, auch wenn etwas nicht verstanden wurde oder nicht umgesetzt wird/werden kann. Die tatsächliche Bedeutung des verbalen "Ja" kann aber durch Beobachtung nonverbaler Signale oder durch vorsichtiges Nachfragen herausgefunden werden.

"Die Reaktionen der Kollegen sind sehr starr in der Maske, in der Gesichtsmaske. Ich mein, wenn ich direkt mit ihnen im Dialog bin, weiß ich nicht, ob ich sie
überzeugt hab… Und das ist dann immer der Punkt, wann woll'n sie's wirklich
und wann sagen sie bloß 'ja ja '. Ich würd sagen daran scheitert's immer. …
Also die sagen schon 'ja'. Aber des ist eigentlich eins der Hauptprobleme, weil
prinzipiell alles erst mal angenommen wird. Also sie sagen immer: 'Ja, kein
Problem, machen wir!' Beispielsweise frag ich: 'Hast du das verstanden?' – 'Ja.'
– 'Bist du dir sicher?' – 'Ja klar.' 'Wenn du Fragen hast, bitte, komm auf mich
zurück, frag noch mal nach.' – 'Ja.' Und dann nie mehr was von dem gehört.
Also erst einmal alles bestätigen. Und aus so einem Feedback krieg ich natürlich keinerlei Information raus, weil ich inzwischen weiß, dass ein 'Ja' eigentlich
immer nur ein 'Na ja' ist. Aber das hab ich erst aus der Erfahrung mitgekriegt,
dass es halt dann doch nicht funktioniert. Dann kann das 'Ja' nicht viel wert
gewesen sein. So seh' ich das." (GF3)

Unausgesprochenes wird umgesetzt, in der Vermutung, es könnte eine "Aufforderung" gewesen sein.

"Man muss aufpassen, nicht zu viel sagen. Beispielsweise musste ein neuer Ladunasträger hergestellt werden, also ich wollte einen Prototyp und hab eben dem Herrn S. gesagt, dass wir einen neuen Ladungsträger mal testen sollten. Und ich hab vorher mal nebenbei gesagt: "Wenn man Ladungsträger produziert, macht man das immer für acht Einheiten." Aber das war wirklich in einem anderen Zusammenhang. Und in der Situation sollte eben der neue Ladungsträger hergestellt werden und jetzt hab ich eigentlich erwartet, wenn das Ding fertig ist, holt er mich runter und ich schau das Ding an und, wenn das okay ist und wenn ich mit allen Beteiligten der Meinung bin, das ist für uns praktikabel, dann bauen wir von dem einen Muster sieben weitere. Tja, ich hab dann vom Herrn S. nichts gehört und irgendwann 14 Tage später ruft mich das Lager an: "Ja, wir haben hier 8 Ladungsträger." Sag ich: "Wie kann das sein?" Ja, die haben da praktisch das eine gebaut, waren der Meinung, das passt und haben sich dann abgesprochen. Haben gesagt, der hat gesagt, wir müssen des achtmal machen, also gleich achtmal gemacht. Aber ich wollte das eigentlich erst einmal sehen, weil es musste halt dann doch eine Kleinigkeit geändert werden. ... Aber vielleicht ist es so, sie sagen sich hal: "Er hatte früher mal gesagt, wir machen des achtmal, wir brauchen des achtmal und ich bin ja im Grunde ein intelligenter Mitarbeiter und als intelligenter Mitarbeiter ist mir das klar, wenn der sagt achtmal, dann muss des achtmal gemacht werden, das braucht man nicht zusätzlich absprechen." Für ihn war das wohl aus dem Zusammenhang klar. Ja, aber so klar ist es halt nicht, weil ich wollt das ja eigentlich anders haben. Vielleicht ist des ja auch mein Fehler, ich hab mich da missverständlich ausgedrückt. Ich hätte noch sagen müssen: "Ich will aber wirklich auch das Ding vorher sehen und vorbeikommen und erst dann machen wir die restlichen." Des hab ich aber nicht gesagt, des haben sie sich alles so gedacht und haben es so gemacht." (GF9)



b) Kommunikationskanäle und -mittel

Da Deutsche den formellen Informationsweg bevorzugen, fällt ihnen in Tschechien auf, wie wichtig für ihre dortigen Partner die informelle Kommunikation ist. Wichtige Informationen erfährt man beim Essen, beim Kaffeetrinken in Zwischenpausen, zufällig bei einem Gespräch auf dem Flur etc. In Tschechien haben solche Informationen einen ebenso hohen Verbindlichkeitscharakter, wie wenn sie in einem offiziellen Schreiben verbreitet worden wären, während deutsche Kollegen das informell nebenher Gesagte nicht so ernst nehmen. Deutschen, die den Wert dieser informellen Informationen zu schätzen wissen, erscheint diese Art der Informationsgewinnung zwar als sehr zeitaufwendig, aber notwendig, um überhaupt zu wissen, was tatsächlich wichtig ist.

So ist es verständlich, dass auf tschechischer Seite die mündliche Face-to-face-Kommunikation bevorzugt wird, wohingegen auf deutscher Seite viele Informationen auf schriftlichen Wegen (E-Mail) kommuniziert werden. Während deutsche Manager erwarten, dass sich ihre tschechischen Partner eigenverantwortlich darum kümmern, an die ihnen fehlenden Informationen heranzukommen (Holschuld), gehen tschechische Mitarbeiter eher so vor, bei fehlenden Informationen erst einmal abzuwarten, ob die wesentlichen Informationen nicht doch noch mitgeteilt werden (Bringschuld), da sich ja noch etwas ändern könnte. Da solche wechselseitig unterschiedlichen Erwartungen nicht ausgetauscht werden, entstehen z. T. erhebliche Missverständnisse im Kontext der Informationssuche und -vermittlung.

5.2.1.4. Informationsaustausch: Fallbeispiele

Der wechselseitige Informationsaustausch, die Informationsweitergabe, das Aufnehmen, Beachten und Verstehen der erhaltenen Information, die Präsentation von Informationen so, dass sie verstanden und akzeptiert werden können, die Verantwortung für die Richtigkeit der Information, das Zusammenspiel von Holund Bringschuld und das genannte Informationsmanagement sind von zentraler Bedeutung für einen reibungslosen Arbeitsablauf. Dabei handelt es sich um hoch komplexe Vorgänge, die durch die Schilderung kritischer Interaktionssituationen und deren Interpretation aus deutscher und tschechischer Sicht transparenter werden. Solche prototypischen Fallbeispiele zum Thema Informationsmanagement, wie sie aus den Interviews gewonnen wurden, werden im Folgenden erörtert.



Fallbeispiel 1: Die Zollabfertigung

(1) Situationsschilderung:

Herr Müller ist als Projektleiter für einen deutschen Automobil-Zulieferer zuständig für den Aufbau eines neuen Produktionswerks in Tschechien. Vor dem Beitritt Tschechiens zur EU gab es immer wieder Probleme mit der Zollabwicklung. Zu Anfang bat Herr Müller seinen tschechischen Kollegen Herrn Veselý, ihm Detailinformationen über die Zollabwicklung zu schicken. Er erhielt aber immer nur allgemeine Informationen, "Wischiwaschi", wie er es nennt, z. B. "Sie müssen Formular EO1 benutzen", das er sowieso schon kannte. So kam es immer wieder vor, dass Lieferungen zurückgeschickt wurden, weil eine Adresse nicht stimmte oder irgendetwas falsch ausgefüllt war. Herr Müller war durch diese Vorkommnisse ziemlich genervt, weil er sich die Information sozusagen per Versuch und Irrtum selbst erarbeiten musste. Er fragt sich, warum er von Herrn Veselý nicht einfach eine klare und detaillierte Auskunft bekam, wie er sich das wünschte? Nämlich am besten in Form einer Liste der abzuarbeitenden Punkte oder anhand eines Fallbeispiels, was genau zu tun ist, wer nacheinander zu kontaktieren ist und was zu tun ist, wenn etwas falsch läuft usw.

Zudem reagiert Herr Veselý auf sein ständiges Nachfragen zunehmend gereizt. Jedenfalls machte er deutlich, dass er die entsprechenden Informationen Herrn Müller doch bereits mehrfach habe zukommen lassen. Herr Müller denkt nur: "Ja, genau so habe ich es mehrfach versucht und immer wieder war etwas falsch." Inzwischen fragt er einfach nicht mehr nach, weil er das Gefühl hat, dass es sowieso nichts bringt. (Situation entwickelt aus Interview GF1)

(2) Interpretation von Herrn Müller:

Herr Veselý will mir die richtige Information wahrscheinlich nicht geben. Vielleicht war ich mal wieder zu direkt, hab nur gesagt: "Schicken Sie mir das." Er hat sich über mich geärgert, das habe ich nämlich schon öfter erlebt. Herr Veselý will sich von einem Deutschen nichts befehlen lassen, deswegen gibt er nur spärliche Informationen weiter, also gerade so viel, dass ich mich nicht beschweren kann. Hinzu kommen evtl. auch sprachliche Verständigungsschwierigkeiten.

(3) Interpretation von Herrn Veselý:

Ich gebe die Information, nach der ich gefragt wurde, und bekomme ständig komische Nachfragen, die mich von meiner eigentlichen Arbeit abhalten. Was will Herr Müller eigentlich von mir? Wenn mal was vom Zoll zurückgeschickt wurde, dann kann das nur ein Spezialfall gewesen sein, den muss man dann eben anders behandeln, aber in der Regel gilt schon das, was ich gesagt habe. Ich kann mich doch jetzt nicht 2 Wochen hinsetzen und alle Regelungen durchlesen und sie ihm dann auf Deutsch zusammenfassen. Das ist eigentlich nicht meine Aufgabe. Und wenn dann meine andere Arbeit liegen bleibt, beschwert er sich sowieso bloß wieder. Will er mich in Wirklichkeit nur unter Druck setzen?



(4) Lösungsstrategie:

Der ganze Kommunikationsvorgang ist für beide Partner stressig und erzeugt eine schlechte Stimmung. Zu den bekannten Informationsproblemen bei der Einarbeitung in neue Arbeitsvorgänge kommt in diesem Fall eine kulturspezifische Komponenten hinzu, nämlich die bereits erwähnten Vorlieben für explizite und detaillierte Formen der Kommunikation bei Deutschen und implizite, kontextgebundene und nonverbal vermittelte Kommunikation bei Tschechen. So wünscht sich Herr Müller eine Liste, auf der am besten alle Eventualitäten und Sonderfälle vermerkt sind. Herr Veselý gibt ihm stattdessen nur die ihm als ausreichend erscheinenden Grundinformationen. Für ihn ist es selbstverständlich, dass man, falls weitere Informationen nötig sind, zum gegebenen Zeitpunkt noch mal nachsehen kann. In diesem Fall stellt sich außerdem die Frage, ob Herr Veselý selbst überhaupt über die umfangreichen Informationen verfügt, die Herr Müller sich wünscht.

Einen komplexen Vorgang einerseits kompetent bearbeiten zu können und diesen einem Neuling so zu erklären, dass auch er ihn bearbeiten kann, sind zwei völlig unterschiedliche Leistungsanforderungen. Beide Partner müssten ein ausreichendes Bewusstsein über die Komplexität der zu vermittelnden Informationen aufbauen und ein dementsprechendes Informationsmanagement organisieren, zu dem auch gehört, die eigenen impliziten Erwartungen an den anderen zu formulieren, um dann festzustellen, ob diese Aufgabe überhaupt in der gewünschten Form zu leisten ist. Informationskompetenz und -bereitschaft sind aufeinander abzustimmen. Doch beide Beteiligten sprechen im Fallbeispiel ihre impliziten Erwartungen gar nicht an, sondern kommen zu dem Schluss, dass der jeweilige Partner negative Absichten verfolgt. Eine solche Reaktion ist zwar typisch, wenn Kommunikationspartner scheinbar selbstverständliche Dinge nicht tun, doch erschwert sie die zukünftige Zusammenarbeit noch weiter. In diesem Fall wird die Kommunikation aggressiver und am Schluss ganz vermieden. Vielleicht könnte Herr Müller seine Vorstellung einer ausführlichen Liste erklären und als Wunsch formulieren, z. B. in Form von: Was halten Sie davon, ist so etwas möglich? Gibt es so etwas schon? Herr Veselý hätte dann eher die Möglichkeit zu sagen, dass es so etwas noch nicht gibt und die Erstellung seiner Meinung nach einen unnötigen Arbeitsaufwand für ihn bedeuten würde. Dies wäre eine Ebene, auf der man dann weiter sehen könnte, wie man in Zukunft mit dem Thema verfahren soll. Eine derartige Kommunikation erfordert aber ein Nachdenken darüber, welche selbstverständlichen Erwartungen in der Situation wirksam werden und die Praktizierung einer offenen Kommunikation, die dann erfolgreich geführt werden kann, wenn sich die Beteiligten schon etwas besser kennen.

Fallbeispiel 2: Unterlagen für Prozessabläufe

(1) Situationsschilderung

Ein deutsches Dienstleitungsunternehmen (Finanzbereich) baut sein Geschäft in Tschechien aus und schickt zum Aus- und Aufbau der entsprechenden Bereiche Herrn Schneider als Abteilungsleiter nach Tschechien. In seiner Abteilung arbeiten viele hoch qualifizierte tschechische Mitarbeiter. Zu Beginn seiner Tätigkeit müssen diverse neue Unterlagen erstellt sowie Prozessabläufe gestaltet werden. So gibt Herr Schneider seinem tschechischen Mitarbeiter, Herrn Novák, die Aufgabe, bis zur nächsten Woche ein neues Formular in einer bestimmten Art und Weise zu erstellen. Als er zum vereinbarten Zeitpunkt nach



dem Formular fragt, hat Herr Novák dies jedoch noch nicht bearbeitet. Auf seine Nachfrage bekommt er nur die ausweichende Antwort, es wäre nicht genug Zeit gewesen. Dabei hat Herr Novák ähnliche Aufträge selbst schon in viel kürzerer Zeit erledigt. Ähnlich ergeht es Herrn Schneider in vielen anderen Fällen und nie bekommt er einen zufrieden stellenden Grund genannt. Er beginnt nun damit, ständig nachzuhaken, seinen Mitarbeitern immer kleinere Zwischenziele zu setzen und verschickt Erinnerungsmails. Dadurch werden seine Aufgabenstellungen zwar häufiger in der vorgegebenen Zeit und Form erledigt, aber die Stimmung unter den Mitarbeitern wird zunehmend schlechter. Herr Schneider hat das Gefühl, sie sind durch ihn genervt und zunehmend verärgert. All das gefällt ihm zwar nicht, aber er fühlt sich auch irgendwie hintergangen, da er auf seine Nachfragen immer nur Ausflüchte zu hören bekommt. (Situation entwickelt aus Interview GF12)

(2) Interpretation von Herrn Novák:

Ich bin ein aualifizierter Mitarbeiter, einer der besten Hochschulabgänger meines Jahrgangs und habe auch deswegen in diesem Bereich einen verantwortungsvollen Job bekommen, in dem vieles neu aufgebaut werden kann. Ich habe bereits viel Wissen darüber, wie Prozessabläufe zu organisieren sind. Bisher hat auch alles gut geklappt. Wenn die eine oder andere Änderung mal nötig war - kein Problem! Nun kommt Herr Schneider, ein deutscher Chef, und will alle möglichen Änderungen einführen und spricht ständig davon "bei XY haben wir das so gemacht, das ist der beste Weg." Noch nie hat Herr Schneider ernsthaft nachgefragt, wie ich das machen würde. Und wenn ich dann mal vorsichtig etwas anderes vorschlage, dann argumentiert er gleich, warum sein Vorschlag der beste ist. Dabei hätte ich viele neue Vorschläge, die ich viel besser finde, als seine Formulare zu übernehmen. Aber direkt widersprechen kann ich ihm ja schlecht, er ist ja der Chef. Ich finde es nicht gut, dass er sich gar keine Mühe gibt, auch mal meine Vorschläge anzuhören. Diese Arroganz und durch nichts begründete Besserwisserei lasse ich mir jedenfalls nicht mehr lange gefallen. Dann mache ich eben nur noch das Nötigste oder suche mir langsam einen anderen Job. Das erste Mal habe ich ja versucht, Herrn Schneider klar zu machen, dass es so nicht geht. Ich habe ihm das, was er wollte, nicht gegeben und hätte er genauer nachgefragt, dann hätte ich ihm schon einige meiner Vorschläge erklärt. Aber er hat nur gefragt, bis wann ich dieses Formular fertig mache und ist mit seinen Kontrollen immer penetranter geworden. So macht Arbeit keinen Spaß.

(3) Interpretation von Herrn Schneider:

Neue Prozessabläufe werden anhand detaillierter, durchdachter, sachangemessener Pläne und Unterlagen eingeführt. Die Ausführungsanweisungen und Prozesskontrollen sind mit Hilfe gültiger Formulare standardisiert und für alle verbindlich. Bisher haben wir gute Erfahrungen mit diesen Formularen gemacht und sie sollten firmenweit auch einigermaßen einheitlich sein. Also ist es am einfachsten und schnellsten, wenn ich diese Formulare vorgebe. Es muss nicht jedes Einzelne erläutert und diskutiert werden, da es sich von selbst versteht. Aber die Umsetzung erfolgt nie in der Form und in der Zeit, wie ich es will. Vielleicht hat Herr Novák kein vernünftiges Zeitmanagement oder es fehlt die fachliche Kompetenz? Aber ich habe ihn ja auch schon ganz anders und sehr zuverlässig erlebt. Jedenfalls wirken seine Entschuldigungen wie schlechte Ausreden. Ich weiß wirklich nicht, was hier eigentlich gespielt wird.



(4) Lösungsstrategie

Herr Schneider hat im Laufe der Zeit erkannt, dass es in vielen dieser Fälle nicht um Defizite in der Zeitplanung, Zuverlässigkeit oder fachlichen Qualifikation ging, sondern dass die Mitarbeiter meistens mit seinen Vorgaben und Vorschlägen nicht einverstanden waren. Das haben sie Herrn Schneider jedoch nicht direkt gesagt. Sobald Herr Schneider das erkannte, ging er dazu über, viel stärker die Meinung seiner Mitarbeiter einzuholen, sie immer wieder zu fragen, was sie dazu meinen und ihre Meinung dann auch ernst zu nehmen. Er ermunterte sie auch zunehmend, ihm zu sagen, wenn sie mit etwas nicht einverstanden seien. Dieser "Lernprozess" auf beiden Seiten vollzog sich über mehrere Jahre. So lernte man sich allmählich besser kennen, lernte einander zuzuhören, war bemüht, auf "Zwischentöne" zu achten und die tschechischen Mitarbeiter vertraten immer selbstbewusster ihre Meinung und beteiligten sich am gemeinsamen Erfolg.

Von Bedeutung und im kommunikativen Prozess handlungswirksam werden hier die tschechischen Kulturstandards: "Abwertung von Strukturen", "Starker Kontext", "Konfliktvermeidung" und "Personorientierung" (Schroll-Machl & Nový, 2003). Auf deutscher Seite wirken die Kulturstandards: "Schwacher Kontext", "Sachbezug", "Wertschätzung von Strukturen und Regeln" sowie "Zeitplanung".

5.2.2. Lösungsvorschläge zu Kommunikations- und Informationsmanagementproblemen

Zufrieden stellende Lösungen dieser hier thematisierten Kommunikationsprobleme und des Informationsmanagements in der deutsch-tschechischen Zusammenarbeit sind nur lösbar, wenn es den Partnern gelingt, entsprechend der in Kap. 2.4 beschriebenen Interkulturalitätsstrategien durch "Kompromissbildung" oder besser noch durch "Innovation / Synergie" eine allmähliche Angleichung der in den jeweiligen kulturspezifischen Orientierungssystemen verankerten unterschiedlichen Kommunikationsgewohnheiten zu entwickeln. Der Begriff "entwikkelt" ist hier bewusst gewählt, da es nicht ausreicht irgendwo nach einer Lösung evtl. sogar einer Patentlösung für derartige Kommunikationsprobleme zu suchen, denn sie ist nirgendwo zu finden. Vielmehr muss sie von den Beteiligten in jedem Einzelfall selbst entwickelt, erprobt und auf Effizienz hin geprüft werden.

Sowohl in den Interviews wie in der Fragebogenuntersuchung wurden deutsche und tschechische Führungskräfte und Mitarbeiter nach ihren Erfahrungen mit der Entwicklung von Lösungsstrategien für Kommunikations- und Informationsmanagementprobleme befragt. Die so gewonnenen Ergebnisse liefern Erkenntnisse, die zum Aufbau einer Vielfalt an Kommunikationsmöglichkeiten und Informationsmanagementsystemen dienen können.

Zunächst werden allgemeine Lösungsvorschläge aus tschechischer (s. Abb. 20) und deutscher Sicht (s. Abb. 21) mit Blick auf tschechische und deutsche Kollegen berichtet, wie sie aus den Interviews gewonnen werden konnten. Danach folgt eine thematisch strukturierte Liste von Lösungsvorschlägen aus der schriftlichen Befragung (s. Abb. 22).



(1) Lösungsvorschläge von tschechischer Seite

| Tschechen empfehlen anderen Tschechen | Aktives Informations- management | Nur wer Informationen hat, kann handeln. Deshalb ist es aus Managementsicht wichtig, die tschechischen Mitar- beiter zur Entwicklung eigener Informationskanäle nach Deutschland anzuregen und zur aktiven Informations- suche zu ermuntern. | |
|------------------------------------------------|------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| | | Die tschechischen Mitarbeiter müssen, wenn ihnen Informationen fehlen, danach fragen (lernen). Sie müssen zum Telefon greifen und in Deutschland anrufen und nicht warten, bis Probleme auftreten, auch wenn das schwer fällt. | |
| | Informations- systeme nutzen bzw. aufbauen | Wir können von Deutschen lernen, sie haben in vielen Firmen ausgeklügelte Informationsverteiler. Alle Informationen werden elektronisch verbreitet, so dass sie sehr schnell informiert sind. Bisher funktioniert das bei uns nicht besonders gut, aber es wäre hilfreich, v. a. wenn das Unternehmen wächst und immer mehr Mitarbeiter betroffen sind. Wir müssen die eigenen Mitarbeiter davon überzeugen. | |
| | Informationen zur rechten Zeit geben | Wenn wir wissen, dass wir den vereinbarten Zieltermin nicht einhalten können, sollten wir es dem deutschen Partner so schnell wie möglich mitteilen. | |
| | Detaillierte Informationen vermitteln | Bessere Strukturierung der Information für deutsche Kollegen ist notwendig. Wir sollten nicht davon aus- gehen, dass etwas sowieso klar ist. | |
| | | Zu dem Verständnis kommen, dass detailliert erklärte Prozesse für neue Mitarbeiter nützlich sind, deren Ent- wicklung also sinnvoll ist und nicht nur Zeitverschwen- dung. | |
| Tschechen wünschen sich von | Informations- mediator benennen | Wir brauchen eine Kontaktperson in der deutschen Firma, die für den Informationsaustausch mit uns zuständig ist und sich auch dafür verantwortlich fühlt. | |
| Deutschen | Mehr Geduld bei der Beantwortung von Fragen | Bei der Beantwortung evtl. auftretender Fragen sollten die deutschen Kollegen mehr Geduld aufbringen und nicht nur auf Webseiten verweisen. | |



| Tschechen wünschen sich von | Mehr Kommu- nikationszeit | Bei Sitzungen mehr Zeit für vertieften Informations- austausch, auch persönlicher Art. Weniger Zeitdruck. Weniger mailen, mehr miteinander sprechen. |
|-----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Deutschen (Fortsetzung) | Hintergrund- und Zusam- menhangs- informationen bereitstellen | Uns fehlt oft der Kontext: Auch wenn manches auf deutscher Seite vollkommen klar und logisch erscheint, muss das tschechische Management und auch die Mitarbeiter über die Ziele und die Hintergründe der eigenen Arbeit aufgeklärt werden, sonst können die richtigen Entscheidungen nicht getroffen werden. |
| | | Wenn dem tschechischen Management bzw. den tschechischen Mitarbeitern die Information und/oder die Überzeugung fehlt, warum bestimmte Maßnahmen auf eine bestimmte Art und Weise erfolgen müssen (z. B. warum bestimmte Prozessabläufe auf eine bestimmte Art und Weise standardisiert sein müssen), dann ist es eher unwahrscheinlich, dass wir diesen Maßnahmen zustimmen oder sie umsetzten. Deshalb ist es sehr wichtig, nicht nur zu sagen, wie etwas zu machen ist, sondern zu erklären, warum. Die Begründung ist sehr wichtig. |
| | | Manchmal möchte man den deutschen Kollegen sagen: Habt keine Angst vor der Kommunikation. Teilt eure Informationen, redet mit uns. Behaltet nicht etwas aus taktischen Gründen für euch. |
| | Persönliche Beziehungen aufbauen | Persönliche Treffen vereinbaren. Freundschaften knüpfen, nur dann kann Kommunikation ohne Barrieren erfolgen. |
| | | Aufbauen gegenseitig gleichgestellter Partnerschaft: Treffen einmal in Deutschland und einmal in Tschechien vereinbaren. Auf diese Weise lernt man die Funktionsweise im anderen Land besser kennen. |
| | Definition von formellen und informellen Informationen | Wir müssen uns gegenseitig darüber absprechen, was formell besprochen werden muss und was informell besprochen werden kann. |
| | Trainingsan- gebote für tschechische | Es wäre sehr sinnvoll, professionelle Trainings für tschechische Mitarbeiter in Deutschland anzubieten. Auf diese Weise lernen sie die Abläufe bei den Deutschen kennen und die gegenseitige Kommunikation klappt besser. |
| | Mitarbeiter | Die Kommunikation auf Deutsch könnte man am besten durch häufige Kommunikation mit deutschen Kollegen trainieren. Dafür wäre auch ein Sprachtraining in Deutschland nicht schlecht. |

Abb. 20: Lösungsvorschläge tschechischer Interviewpartner zum Bereich "Kommunikations- und Informationsmanagement"



(2) Lösungsvorschläge von deutscher Seite:

| Deutsche wünschen sich von | Mediatoren benennen | Geeignete Personen, die beide Seiten gut kennen und vermitteln können, sollten von tschechischer Seite benannt werden. | |
|----------------------------------|--------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| Tschechen | Führungsqualität | Personalentwicklung muss Qualifizierung des tschechischen Führungspersonals im Bereich Wissens- und Informationsmanagement verbessern. | |
| | Fragen stellen | Fragen zu stellen ist kein Zeichen von Schwäche, sondern ein Zeichen dafür, dass jemand eigenverantwortlich mitdenkt. | |
| | Problembenennung | Tschechische Manager und Mitarbeiter sollen auftretende Probleme sofort mitteilen und zur Diskussion stellen. | |
| | Informations- dokumentation | Die tschechischen Kollegen sollten sich häufiger Notizen zu wichtigen Vorgängen machen und di Vorteile schriftlicher Kommunikation mehr schätzen lernen (Überzeugungsarbeit). | |
| | Kommunikations- abläufe | Kommunikation mehr strukturieren, zeitlich terminieren und formalisieren. | |
| Deutsche empfehlen anderen | Multimodale Kommunikation | Mehrere Kommunikationswege: persönliche Gespräche, Mail, Telefon etc. müssen parallel genutzt und sachgerecht eingesetzt werden. | |
| Deutschen | | Mehr Investition in Beziehungs- und Vertrauens- aufbau, Gelassenheit, Zeit und Humor. | |
| | Informations- vermittler | Expatriates auswählen, die in der Lage sind durch adäquate Informationsvermittlung nach D und nach CZ die Kommunikation zu verbessern. | |
| | Hohe Bringschuld | Auf allen Ebenen: Unternehmensstruktur, Zeitvorgaben, Kundenkontakte, Preiskalkula- tionen, Positionierung des eigenen Unternehmens im Markt etc. ein hohes Maß an Transparenz schaffen. | |
| | Informationsqualität | Von Deutschen gegebene Information sorgfältiger bearbeiten und aufbereiten, so dass sie für Nicht- Muttersprachler geeignet sind. | |
| | Wissensvermittlung | Wissen, Kenntnisse und Erfahrungen müssen aktiver und besser vorbereitet vermittelt werden. | |

Abb.21: Lösungsvorschläge deutscher Interviewpartner zum Bereich "Kommunikationsund Informationsmanagement"



(3) Lösungsvorschläge in Bezug auf zentrale Kommunikationsaspekte

Aus den Antworten auf die offenen Fragen im *Fragebogen* ließen sich sieben zentrale Aspekte identifizieren, die mit deutsch-tschechischer Kommunikation und Informationsmanagement verbunden sind. Diese Vorschläge wurden von *beiden* Zielgruppen *übereinstimmend* genannt.

| Gute soziale Beziehungen | Kennen lernen der Kollegen und Kennen lernen der Arbeitsvorgaben auf beiden Seiten, z. B. durch häufige gegenseitige Besuche, Austausch, Hospitationen, Videokonferenzen in regelmäßigen Abständen und inoffizielle Runden. | | |
|-------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|
| | Vier-Augengespräche, persönliche Gesprächsthemen zulassen, Veranstaltungen außerhalb der Arbeit (o. a. Investitionen in Vertrauensaufbau). | | |
| | Genau hinhören, beobachten und bewusster kommunizieren und vergewissern, ob ein Sachverhalt verstanden wurde. | | |
| 2 Wechselseitige | Langsam und deutlich sprechen. | | |
| Kommunikation | Anschauliche Kommunikation durch Zeichnungen, Skizzen etc. | | |
| | Offenheit für verschiedenartige Themen mit viel Kommunikationszeit. | | |
| | Kommunikation mit unterschiedlichen Abteilungen und Personen pflegen. | | |
| 3. Kommunikations- vielfalt | Nicht nur über Vorgesetzte miteinander kommunizieren. | | |
| Vicinalit | Informationen da holen, wo sie verfügbar sind und nicht nur traditionelle Quellen nutzen. | | |
| | Datenaustausch über gemeinsame Datenlaufwerke. | | |
| 4. Kommunikations- | Multimedial kommunizieren: über E-Mail, Telefon und persönliche Kontakte. | | |
| mittel | Wichtige Punkte schriftlich festhalten. | | |
| | Sich nicht nur auf E-Mails verlassen, sondern durch mündliche Kommunikation "begleiten". | | |
| 5. Kommunikative | Kommunikative Asymmetrien abbauen durch wechselseitige Anpassung. | | |
| Offenheit und | Durch offene Kommunikation Vorurteile abbauen. | | |
| Flexibilität | Verständnis und Interesse für unterschiedliche (kulturelle) Gewohnheiten entwickeln. | | |
| | Mehr deutsch-tschechische Leitungsteams bilden. | | |
| 6. Transkulturelle Kommunikation | Projektteams aus verschiedenen Fachabteilungen auch über nationale Grenzen hinweg bilden. | | |
| | Regelmäßige bikulturelle Teamsitzungen. | | |



| | Das Erlernen der Sprache des jeweiligen Partners unterstützen. |
|-----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | Bei wichtigen Themen Dolmetscher zur Verfügung haben. |
| 7. Fremdsprache | Wenn Deutsch oder Englisch als gemeinsame Geschäftssprache eingeführt wird, auch für die in Frage kommenden Mitarbeiter eine gute Sprachausbildung in der nun notwendigen Fremdsprache zur Verfügung stellen. |

Abb.22: Lösungsvorschläge aus den Fragebögen zum Bereich "Informationsmanagement"

5.3. Probleme lösen

Beobachtungen und Erfahrungen von Unternehmensberatern und Personalverantwortlichen in deutsch-tschechischen Gemeinschaftsunternehmen und eben die Forschungen zur Wirkung von Kulturstandards in der deutsch-tschechischen Zusammenarbeit (Schroll-Machl & Nový, 2000, 2003) und deutscher Kulturstandards aus Sicht ausländischer Kooperationspartner (Schroll-Machl, 2002) haben übereinstimmend kulturell bedingte Unterschiede in der Art und Weise wie Tschechen und Deutsche arbeitbezogene Probleme lösen aufgezeigt. Die daraus entstehenden Kooperationsprobleme ergeben sich aus der kulturgebundenen "Wertschätzung von Strukturen und Regeln" (Regelorientierung) bei Deutschen und der expliziten "Abwendung von Strukturen und Improvisationsliebe" bei Tschechen. "Deutsche lieben Strukturen. Dahinter steckt das Bedürfnis nach einer klaren und zuverlässigen Orientierung für alle Beteiligten, nach Kontrolle über eine Situation, nach Risikominimierung und prophylaktischer Ausschaltung von Störungen und Fehlerquellen. (...) Planung, also das Erstellen einer Struktur, eines irgendwie passend erscheinenden Systems, scheint das Zauberwort zur Meisterung der anstehenden Aufgaben. Wenn Deutsche planen, organisieren, strukturieren, systematisieren, dann machen sie das nicht zum Vergnügen, sondern aus der Überzeugung heraus, dass so die anstehenden Aufgaben und die gemeinsamen Aktivitäten am besten bewältigt werden können. (...) Für das soziale Leben (auch am Arbeitsplatz) heißt das, dass das Zusammenleben im zwischenmenschlichen Bereich klar und nachvollziehbar gesteuert und das Ideal der Gleichbehandlung verfolgt wird. Formelle und informelle soziale Interaktionen sind häufig explizit geregelt, so dass klar ersichtlich ist, was sie an Rechten und Pflichten nach sich ziehen." (Schroll-Machl & Nový, 2002, S. 69)

In Bezug auf das Grundmotiv für die Abwertung von Strukturen stellen Schroll-Machl und Nový (2003, S. 43-44) fest: "Während für Deutsche eine Form von Struktur-Plan hilfreich ist, weil sie Zeit und Inhalt (Sache) organisieren, erleben Tschechen einen Plan als Einschränkung: Er organisiert in ihren Augen nicht den Gegenstand, sondern die beteiligten Personen (!) und wird deshalb tendenziell abgelehnt. Formalismen beispielsweise erwecken Misstrauen und Zweifel, Befehle führen zu großer Reserviertheit, zu klare Handlungsvorgaben wirken freiheitseinschränkend und bevormundend und provozieren geradezu die Nichteinhaltung. Taucht das Gefühl der Unfreiheit auf, dann ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass eben diese Vorgaben zu umgehen versucht werden. (...) Außerdem herrscht die Tendenz vor, bereits bei Arbeitsbeginn ein von außen gestecktes Ziel oder eine von außen kommende Entscheidung anzuzweifeln. (...) Tschechen gehen zudem



davon aus, irgendjemand habe sich am grünen Tisch diesen Plan oder diese Norm ausgedacht, ohne eine Ahnung davon zu haben, ob das tatsächlich sinnvoll oder gar notwendig sei. Normen, Vorschriften und Gesetze werden von vorneherein sehr oft für dumm und unsinnig gehalten. Wer sich nun an die gegebenen Strukturen hält, erweist sich als einfältig und nicht mitdenkend. Intelligenz besteht darin, Vorgaben und Strukturen zu umgehen. Ob das in der jeweiligen konkreten Situation stimmt, sei dahin gestellt. Tatsache ist, innerlich erfolgt eine Abwertung der wahrgenommenen Strukturen."

Die sich aus diesen gegensätzlichen Vorgehensweisen während des Lösungsprozesses von arbeitsbezogenen Problemen ergebenden Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit wurden sowohl in den Interviews als auch in den Fragebogenergebnissen dieses Forschungsprojektes deutlich.

5.3.1. Detailergebnisse aus den Interviews

- In den Interviews mit deutschen Führungskräften wurden die folgenden Schwierigkeiten im Aufgabenbereich "Problemlösen" genannt:
- a) Unterschiedliche Problem- und Lösungsdefinition:
- ➤ Deutsche und Tschechen haben unterschiedliche Vorstellung, was ein Problem ist. Deutsche neigen viel früher dazu, "in Panik" zu geraten.

"Wobei ich halt feststelle, und da ergänzen wir uns ganz gut, der Herr P. und ich, dass die Tschechen oftmals mehr so die Meinung haben: "Na ja, das kriegen wir schon, das wird schon werden, die Zeit heilt alle Wunden, schau'n ma mal." Und ich bin der, der eher vielleicht ein bisschen zu früh nervös wird und die Reißleine zieht. Und da ergänzen wir uns ganz gut, weil der P. ist der, der oft ein bisschen zu lange zuschauen würde. Wo er sagt: "Also, Herr K., des kriegen wir schon noch…", sag ich: "Nein, jetzt muss was passieren." Da diskutieren wir oft miteinander. Und die beiden Extreme treffen sich dann oft in der Mitte, was sich dann meist als ganz sinnvoll rausstellt." (GF2)

➤ Eine nicht perfekte, aber zunächst irgendwie mögliche Lösung ist für viele tschechische Kollegen völlig ausreichend. Dabei sind sie stolz darauf, wenn sie ihren eigenen kreativen Lösungsweg gehen, auch wenn der vielleicht nicht mit den gesetzten Standards vereinbar ist. Deutsche Führungskräfte formulieren das so: Für meine tschechischen Kollegen soll bei auftretenden Problemen so schnell wie möglich alles wieder laufen, egal wie das zustande kommt.

"In der Art und Weise ein Problem zu lösen muss man zumindest mal berücksichtigen, dass die [tschechischen Kollegen] den Fokus drauf haben: 'Es muss
weitergehen'. Und bei uns heißt es, es muss ordentlich gemacht werden, mal
so als ganz grobe Richtung. Und das muss man erst mal in sich aufnehmen,
muss sich sagen, klar, die haben andere Interessen und auch nicht immer dieselben Möglichkeiten, um etwas wieder in Schuss zu bringen, wollen aber auch
schnell zum Ziel kommen. Und da sind wir auch zu ungeduldig oder haben uns
vielleicht nicht immer genug Zeit genommen, um zu helfen. Und dann sagen
die Tschechen: 'Jetzt hab ich immer nachgefragt, die haben mir immer bloß
eins drauf gegeben, haben gesagt, was ich falsch mach. In Wirklichkeit haben
sie es selber nie hingekriegt und jetzt bin ich eingeschnappt.' Und dann geht's



los, dann machen sie selber nach dem Motto 'des kriegen wir schon irgendwie hin' und dann fallen ihnen Sachen ein, die sind unheimlich kreativ. Die können dann quasi mit nix noch eine Lösung finden. Nur halt nicht unbedingt so, wie wir es denken. Die sagen sich, es muss laufen. Wenn das Auto nicht mehr fährt, dann mach ich so lang rum, bis es läuft. Der Deutsche der repariert des halt so, wie es vorher war, das repariert er ganz. ... Und das ist für die nicht wichtig, weil die anders arbeiten. Das ist einfach anders von der Art her. Und das ist schwierig, weil wir sagen dann: "Was habt ihr denn geändert? Wo ist denn die Aufzeichnung dazu, damit wir das nachvollziehen können?" – "mpf", die Aufzeichnungen gibt es halt dann nicht." (GF4)

- Wird ein einfacher Weg gefunden, wird diese "Lösung" sofort umgesetzt, ohne nachzudenken, ob ein etwas komplizierterer Weg evtl. eine viel produktivere Wirkung hätte.
- b) Kreativität als Quelle persönlicher Zufriedenheit für Stolz und Selbstdarstellung bei tschechischen Kollegen (aus Sicht der Deutschen):
- > Tschechische Kollegen wollen ihre eigene Lösung finden.
- > Tschechische Kollegen stehen im "Kreativitätswettstreit": Jeder möchte der Kreativste sein und irgendetwas geschickter anstellen als der Kollege. Dadurch werden die eigenen Ideen aber auch nicht abgesprochen.
- Vor lauter Stolz über die eigene Kreativität kann das eigentliche Ziel der Lösung aus den Augen verloren werden.
- c) Positive und negative Konsequenzen der hohen Kreativität bei der Findung (technischer) Lösungen:
- Mit einfachsten Mitteln werden alle möglichen Veränderungen eingebaut, was manchmal sehr hilfreich ist, oft aber auch qualitätsmindernde Konsequenzen hat.

"Bei dem "eine persönliche Lösung finden", da sind die super. Also ich kenn Tschechen von Erlebnissen aus dem Privatbereich, ich bin Motorradfahrer, die haben eine Gabe Sachen zu reparieren, die haben wir gar nicht mehr. Die sind so geschickt in manchen Sachen, dass wahrscheinlich unsereiner mit offenem Mund dasteht. Ich hab mal gesehen, wie einer z. B. eine Motorradfelge, ne Alufelge, gerichtet hat. Das war so gut gemacht, des hätte kein Mensch in Deutschland geschafft. Ein Deutscher hätte gesagt, da kaufen wir eine neue. Aber der hat die repariert und es hat keiner mitgekriegt. Wir haben uns alle gefragt, wie der das kann. Für mich war der ein Künstler. Aber der ist es halt gewohnt, Sachen zu reparieren mit wenig Hilfsmitteln. Und der Deutsche sagt, wenn's nimmer richtig taugt, dann mach ich mir eine Neue. Kostet zehnmal so viel, aber dann ist es gescheit gemacht." (GF4)

"Also bei den tschechischen Kollegen gibt es solche und solche. Und die eine Mentalität ist eher, sag ich einfach mal, auf der deutschen Linie, die andere ist eben typisch tschechisch, so McGyver sag ich immer zu ihnen. McGyver ist das richtige Schlagwort: Kugelschreibermine und nen Kaugummi und ich bastel irgendwas. Des ist halt dann dementsprechend in punkto Qualität teilweise schon sehr gefährlich. Und dann ist halt das Problem, der Kollege sagt: "Ja,



mach ich." Ich oder der andere Verantwortliche sind weg und dann fängt die McGyver-Mentalität an: "Des war doch ungefähr so und so und so. Ach, des kriegen wir schon.' Die bringen alles zum Laufen, die Kollegen, das ist überhaupt kein Problem, die Frage ist nur, ob der Ablauf stimmt". (GF3)

- Hohe "Kreativität" beim Umgehen oder Uminterpretieren von Regeln (vgl. Fallbeispiel 3 im folgenden Text)
- Eine einmal kreierte Problemlösung und damit verbundene Veränderungen am vereinbarten Vorgehen werden sofort angewandt, ausprobiert, ohne offiziell darüber zu informieren.
- d) Offiziell kommen von tschechischer Seite kaum Problemlösungsvorschläge. Die Eigeninitiative wird vermisst. Falls man diese einfordert, hört man viel zu häufig Beschwerden, Entschuldigungen und Berufung auf Protokolle/Verordnungen, die erklären sollen, warum der Kollege nichts zu diesem Problem beitragen konnte.

"Man kriegt's ja zum Beispiel auch so - bei uns läuft es normalerweise so, dass wenn man zum Chef geht, dann hat man was in der Hand. Zwei, drei Vorschläge und möchte eigentlich mit dem absprechen, welcher Vorschlag für ihn in Frage kommt. Oder man macht einen Vorschlag: 'Ich möchte das so oder so machen, geht das klar oder geht's nicht klar?' Und dann sagt eben der Chef: 'Ja, das geht klar oder nicht.' Aber in Tschechien, Sie kriegen keine Vorschläge. Also, Sie können denen schon sagen: 'Ich möchte zwei, drei Vorschläge haben, wie Sie sich vorstellen, dass Sie das Problem lösen können', aber wenn wir das nächste Mal kommen - pfff (deutet nur in die Luft)." (GF11)

"Initiative ist ein Problem. Mitarbeiter zu finden, die initiativ sind, den Mut dazu haben, eben nicht darauf warten, dass alles für sie geregelt ist und sie nur den Knopf drücken müssen, ist ein Problem in Tschechien. Für, ich kann immer nur für mich und für mein Unternehmen sprechen... das heißt ja auch, Initiative heißt auch, ich pack Dinge an und führ die einer Lösung zu. Dazu muss ich aber auch, gerade in der grenzübergreifenden Kommunikation, wenn ich so ein Unternehmen in einen Konzern integrieren will, dazu muss ich den Telefonhörer in die Hand nehmen oder mich ins Auto setzen, nach Deutschland fahren und das unschöne Thema dort zu nem Ende führen. Und diese Motivation, das ist schwierig. Ganz schwierig." (GF19)

"Es ist ja das, was man in Deutschland auch immer versucht krampfhaft, da sind wir ja auch noch nicht da, wo wir hinwollen. Aber hier in Tschechien war das mit der Initiative am Anfang relativ tot. Und mittlerweile ist das aber schon ein bisschen mehr, dass die Leuten eben diese Initiative auch öffentlich machen. Wenn die das früher vielleicht so im Dunkeln gemacht haben, weil man außen irgendwie andere Vorgaben hatte, dann haben sie zwar Initiative in Form von Kreativität gezeigt, aber dies nicht richtig veröffentlicht, weil das vielleicht gegen den Strom war, oder was weiß ich. Aber ich denk schon, dass das jetzt schon viel besser ist, als am Anfang. Und dieses Initiative fördern geht einfach nur dadurch, dass ich immer wieder drauf hinweise, dass ich das als Bestandteil des Jobs mit sehe, dass das dazugehört. Und man kann das jetzt nicht finanziell ausloben oder so was, ich kann das nur über diese Gespräche



machen, und sagen, warum, wieso und weshalb Initiative für mich wichtig ist." (GF8)

- e) Vorhandene Initiativen von tschechischen Kollegen werden zu selten gefördert:
- > einerseits von tschechischen Vorgesetzten

"Ich finde, es sind schon viele da, die Initiative zeigen, grad im Gruppenleiter-Bereich. Nur es wird einfach nicht gefördert von tschechischen Vorgesetzten, weil des noch nicht so bekannt ist in Tschechien. Die tschechischen Vorgesetzten verlangen das alles von ihren Mitarbeitern, sagen, die müssen das sowieso können und machen. Aber ich finde, man muss einen, der Initiative zeigt, fördern, auch wenn er die Ausbildung dafür hat. Ich kann nicht einfach sagen: Das ist in seinem Aufgabenbereich. Ich muss ihn anders fördern, indem ich das anerkenne und lobe, aber auch, wenn's sein muss, mal kritisiere. Weil aus Kritik und aus Fehlern kann man auch so viel lernen. Aber ein Beispiel: Wir haben ein riesiges Zeitproblem gehabt. Das hat einer gelöst, das war danach weg, weil innerhalb von sechs Sekunden das Teil nachgearbeitet war, bei dem sie vorher 20 bis 25 Sekunden gebraucht ham. Und der tschechische Kollege hat mir das dann mal in Deutschland persönlich präsentiert, weil ich mit dem Produkt hier in Deutschland zu tun gehabt hab und er hat halt dann gefragt: 'Herr K., wie finden sie die Idee?', und dann hab ich gesagt: ,Das ist sehr gut.' Er hat das sauber bildlich dargestellt, hat das vorgestellt, sogar nen kleinen Film gedreht, wie so was funktioniert. Und ich hab ihm gesagt, dass ist super, was er da gemacht hat und dass das eigentlich eine Prämie Wert ist. Und ob er so eine schon bekommen hat. Und dann hat er gesagt: "In Tschechien hat das bis jetzt noch gar keinen interessiert.' Er muss schauen, dass er das [Zeitproblem in der Fertigung] abstellt und das ist in seinem Aufgabengebiet. Also, es wird immer so getan: ,Das ist sowieso deine Aufgabe, was jammerst du denn?^" (GF16)

andererseits von deutscher Seite, weil Vorschläge von tschechischer Seite nicht ernst genommen werden und weil sie nicht in das eigene Schema passen. Einige deutsche Führungskräfte kritisieren, dass deutsche Kollegen Initiative seitens der Tschechen nicht sehen oder durch zu starke Kritik sofort im Keim ersticken.

"Und selber, ich sag immer, Learning-by-doing finde ich wichtig, man kann ja nur die Technik und das Know-how erreichen, wenn man selber dran arbeitet. Aber ich muss es auch fördern, wenn jemand da ist, der das zeigt und kann. Aber bisher schlägt das halt von einem Extrem zum anderen. Aber mir ist es trotzdem lieber, sie schrauben einmal zu viel und haben sich Gedanken gemacht, anstatt ständig nur zu sagen, wir brauchen jetzt da Hilfe und dort. Aber wir, also von deutscher Seite, sind halt auch so, dass man dann immer gleich auf die Finger klopft und sagt: "Jetzt verstellt uns bloß nicht schon wieder was an dem Apparat, sonst ist er gleich wieder kaputt." Das kommt halt auch oft vor." (GF16)



- 2. In den Interviews wurden im Aufgabenbereich "Problemlösen" *von tschechischer Seite* die folgenden Schwierigkeiten genannt:
 - a) Tschechische Befragte haben oft das Gefühl, dass das, was sie tun (müssen), eigentlich nicht wichtig wäre: Sie müssen alles mögliche zu Papier bringen, jeden einzelnen Schritt hin und her diskutieren, selbst wenn es sich um unbedeutende Details handelt und als Resultat haben sie "Tausende von Check-Listen" zu erstellen, die zu nichts nütze sind.
 - b) Deutsche sind in den Augen vieler tschechischer Interviewpartner zu starr und rigide, halten an einem System fest, selbst dann, wenn es bessere Lösungen gibt und bedürfen der Bestätigung von vielen verschiedenen Seiten.
 - c) Beim Arbeiten unter Zeitdruck sind die tschechischen Befragten der Meinung, dass ihre Problemlösung die bessere ist, da die Deutschen zu viel Zeit in die Vorbereitung stecken. Aber richtig zugehört würde ihnen nicht. Stattdessen sollen sie möglichst viele der Vorgaben erfüllen. Und wenn dann aber bestimmte Leistungsziele nicht erreicht werden, weil zu viel Zeit mit irgendwelchen Vorgaben vertan wurde, dann werden die Tschechen von den Deutschen als die Schuldigen dargestellt. Hier herrscht die Meinung der tschechischen Befragten: Wenn sich die Deutschen in unseren Arbeitsprozess einmischen und uns vorzuschreiben versuchen, wie wir es machen sollen, dann sollen sie auch selbst die Verantwortung für das Resultat übernehmen. Die übernehmen sie aber meist nur dann, wenn es ein positives Ergebnis gibt.
 - d) Deutsche streben danach, zukünftige Ereignisse (im Produktionsprozess) sicher vorhersehen zu können und haben Probleme mit Unsicherheiten, Schwebezuständen und Intransparenz umzugehen. Am liebsten würden sie jede Eventualität in einem Projekt vorher genau durchdenken und alle denkbaren nachfolgenden Schritte am besten schriftlich festhalten. Wie viel Zeit dabei in den Sand gesetzt wird, scheint ihnen gar nicht aufzufallen. Dabei kann man gar nicht alles vorhersehen. Kommt es dann doch zu unvorhergesehenen, nicht geplanten Ereignissen sind sie irgendwie hilflos.

5.3.2. Ergebnisse der Fragebogenstudie

Die aus den Interviews gewonnenen Erkenntnisse wurden, wie bereits erwähnt, zur Konstruktion entsprechender Aussagen (Items) im Fragebogen genutzt. Zu diesen Aussagen sollten die befragten deutschen und tschechischen Führungskräfte und Mitarbeiter auf einer Skala von 0= "stimmt nicht" bis 6 = "stimmt völlig" ihre Meinung bekunden.

Die Varianzanalyse der zu dieser Skala gehörigen Items (s. Abb. 17, Kap. 5.1.3) ergibt, dass deutsche wie tschechische Befragte die deutschen Kollegen hinsichtlich der auf "Sicherheit bedachten Problemlösung" signifikant höher einschätzen als die tschechischen Kollegen.



| Item | | deutsche Kollegen | tschechische Kollegen | Unterschied |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|----------------------|--------------------------|--------------|
| 11. Meine Kollegen suchen bei arbeitsbezogenen Problemen gerne nach der | Deutsche TN Tschechische TN | 4.22 | 2.70 | 0.48 |
| perfekten Lösung 12. Meine Kollegen überlegen lange, bevor sie eine Idee umsetzen | Deutsche TN Tschechische TN | 3.90 | 3.32 | 0.58 |
| 16. Meine Kollegen wollen alles schrift- lich, unabhängig davon, wie wichtig es ist | Deutsche TN Tschechische TN | 3.50 | 3.12 | 0.38 |
| 17. Meine Kollegen wollen, dass zukünftige Entwicklungen in all ihren Varianten genau ausgearbeitet werden. | Deutsche TN Tschechische TN | 3.95 4.38 | 2.72 3.52 | 1.23 0.86 |

Abb. 23: Fragebogenergebnisse zum Umgang mit Problemlösungen (Skala von 1 – "trifft gar nicht zu" bis 6 – "trifft völlig zu")

Auch die Abbildungen 24 bis 26, die einige zusätzliche Items zu diesem Problembereich zeigen, bestätigen die Interviewergebnisse. Sowohl deutsche als auch tschechische Befragte weisen den tschechischen Kollegen höhere Werte zu in Bezug auf a) das Umgehen von Regeln, wenn sie glauben eine bessere Problemlösung zu haben (Abb. 24), b) Arbeitsabläufe ohne Absprache zu verändern (Abb. 26). Abbildung 24 zeigt dabei eines der Items, das bei tschechischen Befragten mitunter den größten Mittelwertsunterschied überhaupt hervorbrachte. Gerade bei dem positiven Aspekt der "guten Einfälle" (Abb. 25) sehen ausschließlich die tschechischen Befragten ihre tschechischen Kollegen im Vorteil.



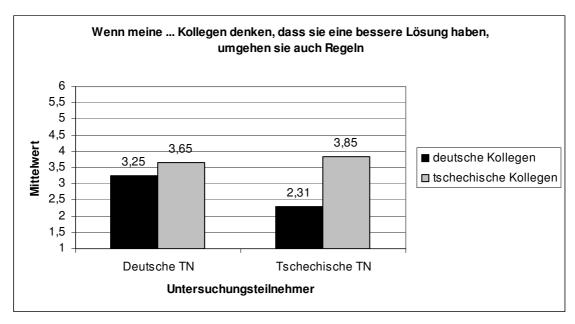


Abb. 24: Regelumgehung

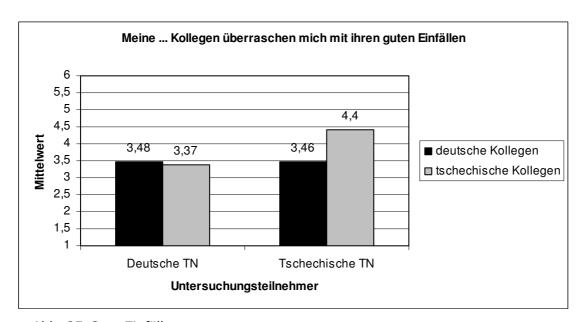


Abb. 25: Gute Einfälle



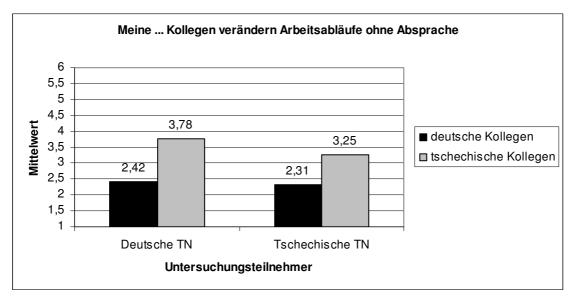


Abb. 26: Veränderte Arbeitsabläufe

5.3.3. Fallbeispiele

Es folgen einige Fallbeispiele aus der Praxis deutsch-tschechischer Zusammenarbeit im Aufgabenbereich "Problemlösen" mit den zugehörigen Interpretationen:

Fallbeispiel 1: "Sensoren"

(1) Situationsschilderung:

"Herr Huber ist Abteilungsleiter für die Produktion in einem mittelständischen Automobilzulieferbetrieb. Ein wichtiger Teilbereich seiner Arbeit ist die Qualitätssicherung. Im tschechischen Werk hat man immer noch Probleme mit den Ausschussraten, die höher sind als in Deutschland. Herr Huber bespricht dieses Problem immer wieder mit den tschechischen Ingenieuren. Gleichzeitig hinkt die Produktion aber auch im Zeitplan hinterher, so dass der Druck auf die tschechischen Mitarbeiter sehr hoch ist. Gerade in einer besonders hektischen Zeit nehmen die Ausschusszahlen des tschechischen Werks erheblich ab. doch tauchen dafür in den Lieferungen häufiger fehlerhafte Teile auf. Herr Huber vermutet einen Fehler in der Prüfvorrichtung, die normalerweise die fehlerhaften Teile herausfiltert: Er legt ein fehlerhaftes Werkstück ein, um zu sehen, ob es heraussortiert wird - was nicht der Fall ist. Bei genauerer Analyse der Prüfanlage stellt Herr Huber fest, dass einer der Sensoren, der die gefertigten Teile überprüft, abgeschaltet und aus dem Computerprogramm herausprogrammiert worden ist, so dass die Prüfvorrichtung gar nicht mehr richtig funktionieren kann." (Situation entwickelt aus Interview GF4)

(2) Interpretation aus tschechischer Sicht:

"Wir waren in absoluter Zeitnot und die Deutschen saßen uns ständig auf der Pelle, dass die neuen Lieferungen endlich geliefert werden müssten. Die sind da ja mit Drohungen auch nicht gerade zimperlich. Und dann ist auch noch der



Sensor in der Prüfanlage kaputt gegangen. Ein Ersatzteil hatten wir nicht und, bis wir das bestellt hätten, wären auch mit Sonderlieferung mindestens ein bis zwei Tage vergangen. So lange konnten wir nicht warten. Die einfachste Lösung, die Maschine wieder zum Laufen zu bringen, war den defekten Sensor aus dem Computerprogramm zu nehmen (Kulturstandard: Improvisationsliebe). Das hat nicht lange gedauert und wir konnten mit der Produktion fortfahren. So haben wir unser Soll doch noch erfüllt, das ist doch das Wichtigste. Die rigiden Prüfvorschriften sind sowieso zu genau und sehr umständlich. Im Grunde sind unsere Produkte ziemlich gut und entsprechen in etwa den Standards. Grobe Fehler können wir von Hand aussortieren, geringere Abweichungen sind ja nicht so schlimm. Es wird schon gut gehen, ohne dass es jemand merkt, und, wenn die heiße Phase vorbei ist, können wir uns um den Sensor immer noch kümmern (Kulturstandard: "Abwertung von Strukturen").

(3) Interpretation aus deutscher Sicht:

In allen Produktionsanlagen gibt es nach Möglichkeit automatisierte und mitarbeiterunabhängige Fehlerprüfsysteme, die zuverlässiger sind als die Qualitätsprüfung nach Augenschein. Es ist im Sinne der angestrebten Nullfehler-Toleranz nicht akzeptabel, dass die Sensoren der Prüfanlage einfach ausgeschaltet werden, egal was passiert ist (Kulturstandard: Aufwertung von Strukturen, Regelorientierung). Es ist natürlich schwierig, wenn die Zeit drängt, und etwas an der Maschine kaputt geht. Aber auf solche Ereignisse sollte man entsprechend vorbereitet sein und einen Vorrat an Ersatzteilen parat haben (Planung). Dass daran nicht gedacht wurde, ist schon schwerwiegend. Aber es wäre immer noch besser, eine Eilbestellung aufzugeben oder im deutschen Werk nachzufragen, ob es dort ein Ersatzteil gibt, als die Nichteinhaltung unserer Qualitätsstandards zu riskieren.

Fallbeispiel 2: "Das neue Computerprogramm"

(1) Situationsschilderung:

"Herr Müller ist als Projektleiter eines mittelständischen deutschen Unternehmens tätig und in Tschechien zuständig für die Errichtung eines neuen Produktionswerkes. Aus diesem Grund ist Herr Müller häufig am tschechischen Standort, ist dort aber nicht dauerhaft 'stationiert'. Er arbeitet eng mit seinen tschechischen Kollegen zusammen und erwähnt im Gespräch hin und wieder, dass es eigentlich schön wäre, ein brauchbares, computergestütztes Ausschuss- und Dokumentationsprogramm zu haben, da dies vieles einfacher machen würde. Ein bisschen hat er mit seinen deutschen Kollegen schon daran "herumgebastelt" und auch selbst ein paar Ideen in die Gesprächsrunde eingebracht. Herr Müller verfolgt dieses Ziel aber nicht weiter. Als er eines Tages wieder am tschechischen Standort ist und seinen Kollegen dort über die Schulter schaut, stellt er erstaunt fest, dass seine tschechischen Kollegen ein sehr gut funktionierendes Computerprogramm entwickelt haben. Herr Müller ist sehr positiv überrascht, dass diese Idee ohne sein weiteres Zutun so schnell und einfach umgesetzt wurde." (Situation entwickelt aus Interview GF19)



(2) Interpretation aus tschechischer Sicht:

Die tschechischen Kollegen halten ein Programm für eine systematische Ausschusserfassung in der Anlage für eine gute Idee. Sie hatten schon selbst darüber nachgedacht. Die vorsichtige, fragende Anregung von Herrn Müller, dass er und andere deutsche Kollegen über ein praktikables Computerprogramm nachdenken, stachelt bei den tschechischen Kollegen den Ehrgeiz an zu zeigen, wie viel Kreativität und Können in ihnen steckt. Die Aufgabe hat ihnen viel Spaß bereitet und sie konnten endlich einmal etwas entwickeln, ohne dass ihnen bereits präzise Vorgaben gemacht wurden, wie dieses System auszusehen hat.

(3) Interpretation aus deutscher Sicht:

Herr Müller ist freudig überrascht von dem Engagement und der Kreativität seiner tschechischen Kollegen. Zumal er ja gar nicht den offiziellen Auftrag gegeben hatte. Er ist begeistert, dass sie eine eigene Lösung für das Problem entwickelt haben. Etwas irritierend ist aber, dass sie ihr System einfach schon praktizieren, ohne es vorher ihren deutschen Kollegen zu zeigen oder mit ihnen zu diskutieren. Diese wurden weder in die Entwicklung noch in den Implementierungsprozess mit einbezogen.

Fallbeispiel 3: "Projektplanung"

(1) Situationsschilderung aus Sicht einer deutschen Führungskraft

"Ich habe in meiner tschechischen Abteilung eingeführt, dass alle Mitarbeiter eigene Projekte bearbeiten und dafür die Verantwortung tragen. Das war am Anfang nicht ganz einfach, aber inzwischen haben meine tschechischen Kollegen die Vorteile erkannt, die die Eigenverantwortung für ein Projekt mit sich bringt. Da haben sie ihr eigenes Reich, eigene Entscheidungsfreiheit und können hantieren, wie sie wollen. Außerdem können sie abhängig vom Projekterfolg Geldprämien verdienen. Dabei kann ich jetzt auch von der hohen Kreativität profitieren, die meine tschechischen Kollegen an den Tag legen. Das funktioniert viel besser als in Deutschland. Ich weiß oft gar nicht genau wie, aber sie finden eine Lösung. Und da gibt es viele Beispiele. Und bei diesem Kreativen ist es enorm wichtig, dass der Freiraum groß genug ist, sonst ist man gleich wieder bei der Ausgangslage, dass man doch selbst die Entscheidungen treffen muss.

Gewisse Grenzen muss man allerdings setzen und auch kontrollieren. Beispielsweise haben ein paar Mitarbeiter von mir einen Weg gefunden, wie sie den finanziellen Erfolg eines Projektes so hinbiegen können, dass ihnen fast immer die höchste Prämie zusteht. Dies habe ich entdeckt und gleich deutlich gemacht, dass ich dort in Zukunft genauer kontrollieren werde. Und das funktioniert jetzt auch wieder. Ich denke, wir haben eine gute Lösung gefunden, wie beide Seiten gerne zusammenarbeiten und dabei produktiver Nutzen für die Firma entsteht." (GF8)



(2) Lösungsstrategie:

In diesem Fallbeispiel ist es gelungen, die hohe Kreativität auf tschechischer Seite im Sinne der Firma und der Beteiligten zu nutzen. Das Positive daran ist außerdem, dass die betroffene Führungskraft auf die Entdeckung der Regelübertretung hinsichtlich der Projektabrechnungen nicht entsetzt oder mit Vorwürfen an die einzelnen Betroffenen reagiert. Sie äußert sich in Gesprächen und Meetings zwar deutlich, aber auch mit Humor, und sagt: "Wenn das so ist, seid ihr Weltmeister. So gute Projektabschlüsse hab ich in der Menge noch nie irgendwo erreichen können und das kommt mir etwas komisch vor. Ich werde mir das mal genauer ansehen." Daraufhin wurden Projektkalkulationen genauer geprüft und diskutiert "...und dann wussten sie schon Bescheid". Diese Gelassenheit kommt den positiv verlaufenden Beziehungen zusätzlich zugute. Die Führungskraft in diesem Beispiel war interkulturell kompetent und wohl auch deshalb geschäftlich erfolgreich.

5.3.4. Lösungsvorschläge zu Problemen im Aufgabenbereich "Problemlösen"

Deutsche bemühen sich um klare, sachbezogene Analysen, versuchen aus den so gewonnenen Erkenntnissen allgemein verbindliche Regeln und Systematiken zur Problemlösung abzuleiten, prüfen den probat erscheinenden Lösungsweg und modifizieren ihn so lange, bis sie glauben, eine optimale Lösung für das anstehende Problem gefunden zu haben. Dieser Lösungsweg wird dann verbindlich eingeführt und gilt als Regel. In der deutsch-tschechischen Zusammenarbeit werden diese Entwicklungsschritte entweder ohne Beteiligung der tschechischen Kollegen vorgenommen oder sie werden schon vor Beginn der Zusammenarbeit realisiert, so dass die tschechischen Kollegen und Mitarbeiter nur noch die fertige aus deutscher Sicht "optimale" Problemlösung nachzuvollziehen haben. Ihnen bleibt kein eigener Entscheidungs- und Handlungsspielraum und sie empfinden dieses Vorgehen als ein Diktat und als Abwertung ihrer Professionalität. Da Deutsche wissen, dass das Bessere immer der Feind der Guten ist, also die noch so optimale Lösung womöglich noch weiter optimiert werden kann und Tschechen danach streben, auch oder gerade gegenüber Deutschen ihre Kreativität unter Beweis zu stellen, ist es bei aller notwendigen Regelvorgabe sinnvoll, weite Entscheidungs- und Handlungsfreiräume einzuräumen. Dazu gehört, zur gedanklichen Mitarbeit anzuregen, erreichte Zwischenergebnisse positiv zu verstärken, um das Leistungspotenzial und die Motivation der tschechischen Kollegen und Mitarbeiter zu stärken, ähnlich wie das in Fallbeispiel 2 gelungen ist. Wichtig ist aber auch, dass die Atmosphäre im Unternehmen so etwas zulässt. Nach einer Historie gegenseitiger Vorwürfe, mit wenig Lob und viel Kritik, zu glauben, man müsse nur ein Anreizsystem oder ein betriebliches Vorschlagswesen einführen, um die Kreativität der tschechischen Kollegen "nutzen" zu können, ist zu kurz gedacht - gerade, weil sich die kreativen Problemlösungsprozesse auf tschechischer Seite oft im Stillen vollziehen und im Falle einer guten Beziehung zu einem Vorgesetzten diesem einmal nebenbei mitgeteilt werden, keinesfalls aber im offiziellen Rahmen vorgestellt werden... (vgl. Kap. 5.2.1.3 "Kulturspezifische Gestaltung der Kommunikation" und Kap. 5.6 "Eigene Leistungen präsentieren").

Abbildung 27 enthält weitere Details zu den aus Interview- und Fragebogendaten gewonnenen Lösungsvorschlägen zum Aufgabenbereich "Problemlösen":



Deutsche empfehlen anderen Deutschen

- Nicht jede Lösung von tschechischer Seite gleich ablehnen; nicht den Eindruck erwecken, als würden die guten Vorschläge nur von deutscher Seite kommen!
- Kreativität der tschechischen Seite produktiv nutzen: Sich klar machen, wo die Grenzen sind, die nicht überschritten werden dürfen, diese deutlich kommunizieren und auch kontrollieren (ohne ärgerlich zu werden, falls doch). Ansonsten Kreativität, wo immer sie sich zeigt, fördern;
- > Schnelle Hilfe von deutscher Seite bei Problemen anbieten und umsetzen.
- Erklärungen/Schulungen:
 - Sensibilität auf tschechischer Seite dafür fördern, wann eine Lösung eine gute Lösung ist und wann nicht;
 - Viel erklären und sich dabei am praktischen Problem orientieren;
 - Klar machen, dass Veränderungen/Lösungen kommuniziert werden müssen;
 - Nicht überheblich auftreten;
- > Expatriates einsetzen, die diese Hilfe, Schulungen und Kontrolle leisten können;
- Klare Absprachen und Regelungen für Umsetzungen von Problemlösungen treffen. Wichtig ist dabei jedoch, wie diese Regelungen getroffen werden: Bei ca. 1/5 der deutschen Befragten, geht aus der Antwort hervor, dass Absprachen in Form von Vorschriften gegeben werden und die Entscheidungsbefugnisse der tschechischen Seite so weit wie möglich eingeschränkt werden. Dies ist nach den Ergebnissen der Studie nicht zielführend für eine "produktive" Zusammenarbeit.

Deutsche wünschen sich von Tschechen

- Mehr Eigeninitiative bei der Entwicklung von Problemlösungen zeigen. Die Umsetzung der Lösungen muss aber in Absprache erfolgen;
- Genaueres Einhalten von terminlichen und inhaltlichen Absprachen;
- Falls Probleme auftreten, diese rechtzeitig kommunizieren, so dass Gegenmaßnahmen eingeleitet werden können;
- Mehr Informationen darüber bekommen, was gerade läuft, und öfter auch über Zwischenstände informiert werden.

Tschechen empfehlen anderen Tschechen

- Informationen für deutsche Kollegen besser strukturieren und diese auch weitergeben. Die Aufgaben und Lösungen erst überdenken, bevor sie an das Management weitergegeben werden. Schriftliche Dokumente für eine Entscheidung bzgl. Problemlösung vorbereiten und möglichst mehrere Optionen parat haben;
- Erkennen, dass die eigene neue Lösung auch suboptimal sein könnte. Deshalb diese erst diskutieren und bewerten, bevor sie umgesetzt oder als endgültiger Vorschlag präsentiert wird;
- Erkennen, dass detaillierte und mehrfach abgesicherte Prozesse und Informationen – wie sie von deutscher Seite oft gewünscht werden – nicht immer Zeitverschwendung sind, sondern sehr nützlich sein können, z. B. für neue Mitarbeiter und deren Vorbereitung;
- Mehr Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten entwickeln und sich nicht hinter dem "die Deutschen haben gesagt..." verstecken.



Tschechen wünschen sich von Deutschen

- Mehr Improvisation im Alltagsgeschäft und mehr Autonomie auf tschechischer Seite zulassen. Die sonst übliche Kontrolle bei der sofortigen Umsetzung von Entscheidungen lockern, damit die Mitarbeiter motiviert werden;
- > Mehr Flexibilität in unbekannten Situationen und nicht nur auf "Altbewährtem" beharren;
- > Lernen, dass man auch arbeiten kann, ohne alles schriftlich festzuhalten;
- Nicht auf der Einhaltung von Regeln beharren, wenn diese nur bedingt sinnvoll sind (Anm.: hier ist u.U. die kulturell unterschiedliche Sichtweise zu beachten, was sinnvoll ist und was nicht);
- > Als gleichwertiger Partner und nicht als "Übergeordneter" auftreten;
- > Tschechische Seite an Problemlösung teilhaben lassen.
- Der tschechischen Seite Hilfestellung beim Lernen anbieten Arbeitserfahrung in Deutschland ermöglichen (und nicht nur darüber reden);
- Mehr über die tschechische Mentalität wissen und beherzigen;
- ➤ Einen deutschen Expatriate nach Tschechien schicken, der zwischen Kreativität und Standardisierung vermitteln kann, der viel Geduld hat und gleichzeitig in der Lage ist, wichtige Dinge zu erklären, zu diskutieren und zu überprüfen.

Von Deutschen und Tschechen geteilte Lösungsvorschläge

- Von Anfang an gemeinsamer Problemlösung arbeiten. Dabei genügend Raum für Diskussionen v. a. am Anfang einräumen (vgl. Kap. 5.2); Lösungen finden und umsetzten, mit der beide Seiten leben können;
- Regelmäßige Treffen abhalten, bikulturelle Projektteams einführen, die Problemfragen gemeinsam bearbeiten und eng zusammenarbeiten;
- Alle Beteiligten über die Umsetzung von neuen Lösungsstrategien informieren;
- Prioritäten festlegen, realistische Ziele setzen, Termine absprechen, Verantwortlichkeiten und Kontrolle der Umsetzung gemeinsam vereinbaren;
- > Hintergrund von Entscheidungen erklären;
- Lösungsorientiert arbeiten, Auswirkungen auf die Gesamtfirma beachten und die hierfür benötigten Informationen zur Verfügung stellen;
- Mehr voneinander und übereinander wissen (Arbeitssituation, Mentalitäten etc.) und voneinander lernen z. B. zwischen D und CZ Personalaustausch organisieren.
- Sprachkenntnisse verbessern;
- Gegenseitige Anerkennung, Vertrauen und freundliche Kommunikation fördern und pflegen.

Abb. 27: Lösungsvorschläge aus deutscher und tschechischer Sicht zu "Problemlösen"



5.4. Entscheidungen treffen

Im Aufgabenbereich "Entscheidungen treffen" geht es nicht um eine mehr oder weniger verbindliche Meinungsbekundung über Personen und Sachverhalte, sondern um eine verbindliche Unterscheidung von "richtig" und "falsch", "was zu tun ist" und "was zu lassen ist", die Vorgabe von eindeutigen Zielrichtungen und die verbindliche Bewertung von Resultaten.

5.4.1. Detailergebnisse aus den Interviews

Die Interviewergebnisse belegen, dass sowohl deutsche wie auch tschechische Befragte der Meinung sind, die jeweils andere Seite trüge für getroffene Entscheidungen nicht in dem Maße Verantwortung, wie es notwendig sei. Ein Grund dafür ist die unterschiedlich hoch ausgeprägte Machtdistanz. Den tschechischen Top-Führungskräften wird im Arbeitsleben in Tschechien im Allgemeinen eine höhere Entscheidungsbefugnis eingeräumt als den deutschen Führungskräften in Deutschland - und damit auch mehr Verantwortung. Da darüber hinaus Deutsche in deutsch-tschechischen Unternehmen häufiger einen höheren Status innehaben - selbst wenn dies auf dem Papier nicht der Fall ist, wird es von tschechischer Seite und teilweise auch von deutscher Seite so wahrgenommen – erwarten tschechische Mitarbeiter eine klare Entscheidung von der deutschen Führungskraft. Deutsche erwarten dagegen von ihren deutschen, aber auch von ihren tschechischen Mitarbeitern ein hohes Maß an Mit-Entscheidung und gut begründete Vorschläge, die diskutiert und abgesprochen werden. Aus tschechischer Sicht wirkt das deutsche Vorgehen oft so, als wäre niemand eindeutig für irgendetwas verantwortlich. Entscheidungskompetenzen bleiben für sie zu oft im Unklaren. Hier ist es sehr wichtig, die unterschiedlichen Rollen und Entscheidungsbefugnisse genau festzulegen, da sonst die gegenseitigen Erwartungen nicht klar sind. Es genügt nicht, die Verantwortlichkeiten nur aufzuschreiben oder einmal anzusprechen. Dabei kommt der argumentativen Kommunikation und Überzeugungskraft auf beiden Seiten große Bedeutung zu, und dafür muss auf allen Hierarchiestufen genügend Zeit eingeräumt werden.

Die befragten deutschen Manager haben häufig das Gefühl, dass ihre tschechischen Mitarbeiter und Kollegen nicht genug Eigenverantwortung für Entscheidungen übernehmen bzw. wichtige Entscheidungen erst gar nicht treffen, sondern diese möglichst lange hinauszögern oder an den eigenen Chef zurückdelegieren. Die berichteten Konsequenzen reichen von unnötiger Überbelastung der obersten Führungsebene bis hin zu einer nicht vertretbaren Verantwortungsentlastung tschechischer Manager.

"Es wird dann nichts entschieden und erst auf Rückfrage merkt man, da passiert nix, weil sie die Entscheidung nicht getroffen haben, gleichzeitig mich nicht informiert haben und dann passiert einfach nix, das ist sehr gefährlich". (GF18).

"Entscheidungen treffen - ganz schwierig. Tschechische Mitarbeiter dazu zu bewegen, eine Entscheidung zu treffen, die gegebenenfalls auch mal gegen sie ausgelegt werden könnte. Das hängt aber mit diesem Verantwortung-Überneh-



men und diesem Dinge-selber-Initiieren, das hängt alles zusammen. Die Folge ist natürlich aus so nem Verhalten, dass eigentlich niemand so richtig entscheiden will. Das könnte irgendwann zu Kritik führen und Kritik ist sehr unangenehm." (GF19)

"Irgendwo haben die alle ein bisschen Angst, Verantwortung zu übernehmen. Die wollen ihren kleinen Bereich sehen. Alles andere: Das gehört nicht mir, das gehört ihm. Aber da mal einfach auch bereit zu sein für so eine Aufgabe und zu sagen: Na gut, wenn's nichts wird, muss ich draus lernen. Und ich meine, wir machen alle Fehler. Und einfach das nächste Mal den Schluss draus zu ziehen. Aber das, glaub ich, trauen sie sich nicht." (GF10)

"Die hatten zu viel Angst, einen Fehler zu machen. Letztendlich, das ging dann zwei, drei Wochen so. Wir haben das nicht auf die Reihe gekriegt. Die waren so verunsichert, da ging gar nichts mehr, wir haben die Leute wieder heimgeschickt…" (GF14)

"... weil das Entscheidungen treffen, die haben eigentlich generell ein Problem damit, Entscheidungen zu treffen. Die wollen das alles 100%ig abgesichert haben. Die trauen sich nicht eine Entscheidung zu treffen, ohne dass sie alle Hintergründe kennen." (GF11).

Beim Thema "Entscheidungen" kann leicht ein Teufelskreis entstehen, indem einerseits von der deutschen Seite Entscheidungen durch die tschechische Seite in hohem Maße einfordert werden, ohne jedoch die entsprechenden Voraussetzungen dafür zu schaffen. Denn Entscheidungen treffen und selbst Verantwortung dafür zu tragen, lernt man nicht von heute auf morgen, zumal das tschechische Schulsystem diese Entwicklung bis heute kaum unterstützt und auch traditionell in Betrieben nicht darauf geachtet wird. Die einzige Ausnahme bilden moderne Universitätsstudiengänge, so dass bei jungen, ehrgeizigen Universitätsabsolventen entsprechende Fähigkeiten schon eher anzutreffen sind. Jeder Versuch auf tschechischer Seite, eigenständig Entscheidungen zu treffen und Verantwortung zu übernehmen, sollte von deutscher Seite unterstützt werden, auch wenn kritische Anmerkungen angebracht wären. Ohne diese Unterstützung kommt keine Entwicklung zu mehr Entscheidungs- und Verantwortungsübernahme zu Stande (siehe auch Kap. 5.5).

Die befragten tschechischen Manager sind dagegen ebenfalls der Meinung, dass auf deutscher Seite keine klaren Entscheidungen getroffen werden und sich jede Entscheidung endlos in die Länge zieht. Für sie ist oft nicht zu durchschauen, wer der eigentlich Verantwortliche auf deutscher Seite ist bzw. sie sind überrascht, dass Deutsche scheinbar immer wieder Rücksprache mit anderen Mitverantwortlichen halten müssen und so keine spontanen Entscheidungen getroffen werden.

"Die Deutschen in der Muttergesellschaft haben immer irgendjemanden, mit dem sie eine Entscheidung abstimmen wollen und der mitverantwortlich ist. Uns ist nicht ganz klar, warum. Wenn wir uns in einem Meeting treffen, kommt es nie zu einer Entscheidung, weil garantiert irgendjemand Wichtiger fehlt. So dauert alles viel zu lange. Wir wissen einfach nicht, wer in der Muttergesellschaft wofür verantwortlich ist. Wir wissen nicht, an wen wir uns wenden sollen." (CzF8).



Gerade, wenn die deutsche Seite in einer Firma als diejenige auftritt, die "das Sagen" hat, ist es für tschechische Mitarbeiter zwar nicht angenehm, aber selbstverständlich, dass die deutsche Seite auch die Verantwortung trägt. Zur Verärgerung kommt es dann, wenn ihnen zunächst genau vorgeschrieben wird, wie eine Arbeitsaufgabe zu erledigen ist, sie dann aber zur Verantwortung gezogen werden, wenn dieser Weg nicht funktioniert. Sie bekommen dann von deutscher Seite häufig zu hören: "Hier hätten Sie rechtzeitig gegensteuern müssen! Schließlich sind Sie der Fachmann vor Ort."

Das Problem besteht also nicht darin, dass auf der einen Seite Verantwortung übernommen wird und auf der anderen nicht. Vielmehr ist die Verantwortungsaufteilung auf beiden Seiten unterschiedlich ausgeprägt und es ist daher häufig für beide Seiten nicht klar, wer für was jeweils Verantwortung zu tragen hat und wofür nicht, und wann und wie eine Entscheidung getroffen werden muss. Viel zu selten wird reflektiert, bei welchen Entscheidungen man eine Rücksprache erwartet und bei welchen nicht. Genau das müsste kommuniziert und abgesprochen werden, besonders dann, wenn unterschiedliche Unternehmenskulturen aufeinander treffen, so z. B. wenn die tschechische Tochterfirma nicht neu entsteht, sondern aus einer bereits länger existierenden Firma hervorgegangen ist. Diese Unsicherheit bezüglich der Verantwortlichkeiten wird in den Aussagen der tschechischen Seite immer wieder thematisiert.

Andererseits ist es für die tschechischen Manager in hohen Positionen ein großes Problem, wenn ihnen so gut wie keine Entscheidungsbefugnisse eingeräumt werden und die deutsche Muttergesellschaft selbst wegen Kleinigkeiten konsultiert werden muss. Dies reicht in manchen Firmen bis zum Kauf eines Wasserkochers für die Mitarbeiter. ZU viele und zu strenge Kontrollen verschlechtern auf Dauer die Stimmungslage. Hier ist es dringend nötig, Vertrauensmanagement (vgl. Kap. 7) zu betreiben, da die Zusammenarbeit sonst auf Dauer gestört ist. Denn selbst, wenn das deutsch-tschechische Verhältnis (aus Sicht der beiden Befragten) hervorragend ist, gibt es hier immer wieder Diskussionen wie diese:

"Ja, also das mit den Entscheidungen ist eine Geschichte, die in verschiedenen Nuancen immer wieder vorkommt. Also, dass ich immer gleich durchgreifen will und was machen will und dann sagt er [der tschechische Kollege] ,Hm, nicht so viel einmischen. Dafür fühle ich mich verantwortlich." (GF2).

Ein wichtiger Schritt zur Lösung der Problemen im Bereich "Entscheidungen treffen" besteht darin, sich über die eigenen Erwartungen klar zu werden, die Erwartungen der anderen abzuklären und dann festzulegen, was an Verantwortung wem zu übergeben ist.



5.4.2. Ergebnisse der Fragebogenstudie

Die folgenden Abbildungen 28 bis 33 enthalten Details aus der Fragebogenuntersuchung. Wie auch die entsprechende Varianzanalyse zeigte (vgl. Kap. 5.1.3, Abb- 17), wird dabei deutschen Kollegen sowohl von deutschen wie von tschechischen Kollegen ein höheres Maß an Selbstständigkeit und Verantwortungsübernahmen bei Entscheidungen attestiert. Die deutschen Befragten schätzen den Unterschied zwischen deutschen und tschechischen Kollegen aber höher ein als die befragten Tschechen.

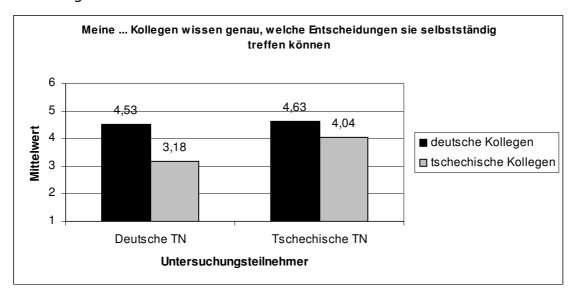


Abb. 28: Selbstständig entscheiden

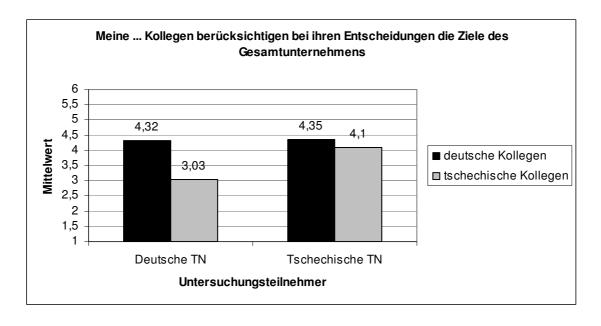


Abb. 29: Ziele des Gesamtunternehmens



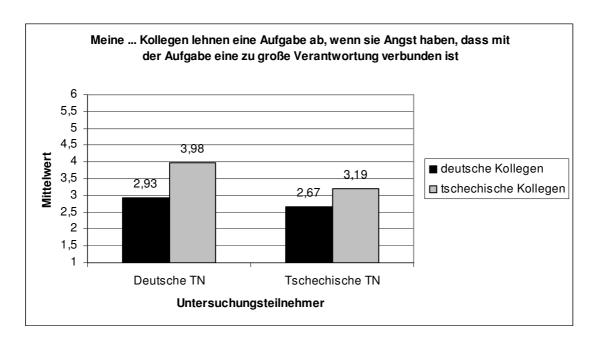


Abb. 30: Verantwortungsscheu

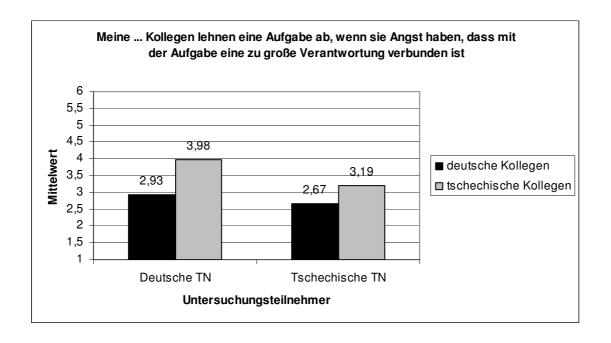


Abb. 31: Verantwortung für Defizite



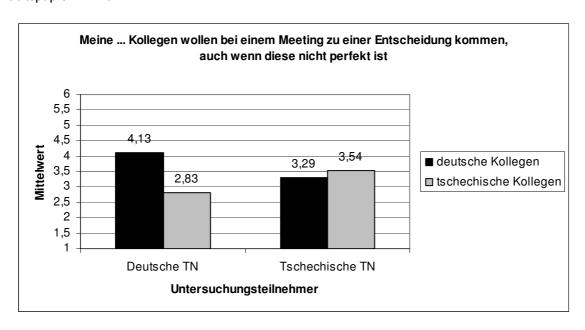


Abb. 32: Entscheidungszwang

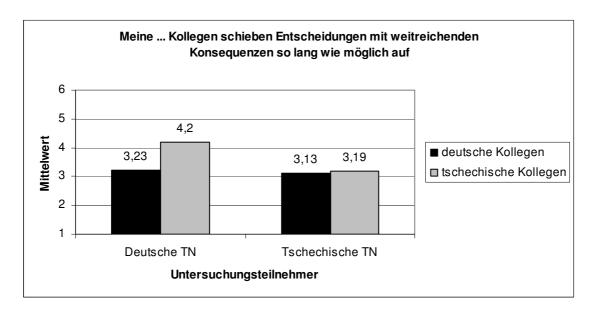


Abb. 33: Entscheidungsaufschub

Auch wenn im Allgemeinen beide Seiten der Meinung sind, dass es tschechischen Kollegen schwerer fällt, Verantwortung zu übernehmen und zu wissen, welche Entscheidungen sie selbstständig und im Sinne des Gesamtunternehmens zu treffen haben, zeigen die letzten beiden Abbildungen (Abb. 32 und 33) doch Unterschiede hinsichtlich der Einschätzungen deutscher und tschechischer Befragungsteilnehmer. So sehen tschechische Befragte keinerlei Unterschiede zwischen ihren deutschen und tschechischen Kollegen, wenn es darum geht, Entscheidungen aufzuschieben (Abb. 33), wohingegen deutsche Befragte hier einen deutlichen Unterschied wahrnehmen. Dies ist ein erneuter Hinweis darauf, dass für die tschechische Seite unter Umständen nicht immer klar ist, wer die Ent-



scheidung zu treffen hat (vgl. Abb. 28), wohingegen die Deutschen hier eindeutig die Tschechen in der Verantwortung sehen. Auch bei der Frage, ob man in einem Meeting zu einer Entscheidung kommen will oder nicht, sehen die tschechischen Befragten hier tendenziell eher die deutschen Kollegen als diejenigen, die weniger bereit sind, zu einer Entscheidung zu kommen (Abb. 32), wohingegen deutsche Befragte wiederum das Gefühl haben, ihre tschechischen Kollegen wollen in einem Meeting gar nichts entscheiden. Eine Erklärung für diesen Unterschied liegt im unterschiedlichen Kommunikationsstil (vgl. Kap. 5.2.1.3) von Deutschen und Tschechen. Das, was für Deutsche so aussieht wie das "Drücken vor einer Entscheidung", könnte in Wirklichkeit die Ablehnung des im Raum stehenden Vorschlags sein. Sinnvoll ist es hierbei, Zustimmung oder Ablehnung zu einer zu treffenden Entscheidung bereits vor dem Meeting auf informellem Weg auszukundschaften und über Alternativen nachzudenken.

5.4.3. Lösungsvorschläge zu Problemen im Aufgabenbereich "Entscheidungen treffen"

Eine deutsche Führungskraft muss sich entscheiden, ob sie sich den in Tschechien üblichen Rollenerwartungen an Führungskräfte anpasst und alle Entscheidungen selbst trifft. Als Folge muss sie u. U. mehr Arbeit in Kauf nehmen und sich auch der Gefahr aussetzen, die Gegebenheiten im fremden Land falsch einzuschätzen. Sie kann auch versuchen, in kleinen Schritten den Kollegen und Mitarbeitern deutlich zu machen, welche Entscheidungen und welchen Verantwortungsspielraum sie von ihnen erwartet. Die Verantwortungsbereiche sollten jedoch *gemeinsam* festgelegt werden. Dabei muss die Führungskraft Verunsicherungen ernst nehmen und sensibel dafür sein, wie viel sie den tschechischen Partnern auf einmal zumuten kann. Eine solche Vorgehensweise erfordert Geduld und Fingerspitzengefühl, wenn sie erfolgreich sein soll, wie das folgende Beispiel zeigt:

"Meine tschechischen Mitarbeiter waren zunächst nicht gewohnt, eigene Entscheidungen zu treffen. Das ging los bei den Materialbestellungen bis hin zur Abwicklung eigener kleinerer Projekte, bei denen ich die Projektschritte auch immer absegnen sollte. Ich habe dann meinen tschechischen Mitarbeitern immer wieder versucht zu erklären, was sie selbst entscheiden dürfen und können. Dabei habe ich mit den finanziellen Spielräumen begonnen und genau festgelegt, was und wie viel sie ohne Rücksprache bestellen und ausgeben können. Wenn dann eine unnötige Rückfrage bei mir auf dem Schreibtisch landete, habe ich sie zurückdelegiert. Bei komplizierteren Entscheidungen habe ich mich mit den Mitarbeitern zusammengesetzt und versucht, den Entscheidungsprozess anzustoßen und zu leiten, aber selbst nicht die Entscheidung zu treffen. So sind auch skeptische Mitarbeiter im Laufe der Zeit immer sicherer im Umgang mit eigenen Entscheidungen geworden. Außerdem haben sie mich besser kennen gelernt und wissen inzwischen genau, was mir wichtig ist und worüber ich informiert werden möchte. So bin ich die letzten zwei Jahre vorgegangen. Und inzwischen haben meine tschechischen Kollegen die Vorteile erkannt, die die Eigenverantwortung für ein Projekt mit sich bringt." (GF8)

Voraussetzung für einen so positiv verlaufenden Prozess ist, dass die deutsche Führungskraft es geschafft hat, ihre eigene Vorstellung von Eigenverantwortung



Arbeitspapier Nr. 40

so zu vermitteln, dass es für die tschechischen Mitarbeiter akzeptabel ist. Die Führungskraft im Beispielfall hat erkannt, dass eine Veränderung Zeit benötigt, hat Widerstände ernst genommen und war zur Stelle, wenn Hilfe benötigt wurde, ohne ihr eigentliches Ziel aufzugeben. Damit hat sie den gegenseitigen Vertrauensaufbau vorangetrieben.

Abbildung 34 enthält weitere Details zu Lösungsvorschlägen aus Interviews und Fragebögen:

| Deutsche empfehlen anderen Deutschen | Verantwortungsbereiche und Autoritäten festlegen und kommuni- zieren. |
|-----------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | ➤ Geduld, Zeit, Kommunikationsbereitschaft mitbringen. |
| | ≻Atmosphäre für angstfreie Entscheidungen schaffen. |
| | Tägliches Abhalten von Besprechungen mit den Abteilungsleitern, in denen die Möglichkeit besteht, über heikle Entscheidungen nochmals gemeinsam zu sprechen, und loben, loben, loben. |
| | ➤ Vorherige Abstimmung unter deutschen Kollegen. |
| | ➤ Verantwortung übernehmen und dosiert delegieren. |
| | ➤ Tschechischen Mitarbeitern genügend Entscheidungsfreiheit über- lassen, aber auch noch eine gewisse Controllingfunktion ausüben. |
| | Zu vermeiden ist, |
| | dass die tschechischen Kollegen mit Entscheidungen völlig alleine und auf sich gestellt sind. |
| | dass tschechische Mitarbeiter wegen einer falschen Entscheidung getadelt werden. Vielmehr muss eine Schutzschildfunktion erzeugt werden. |
| | dass eine der Parteien das Gefühl erlangt, einen Befehl vom Gegenüber erhalten zu haben; unklare Vorgehensweise; |
| | ≻Kollegen "außen vor zu lassen". |
| Deutsche wünschen sich von Tschechen | Entscheidungen von tschechischer Seite treffen lassen bzw. for- dern. |
| | Mehr Verantwortungs- und Risikobereitschaft seitens der tschechischen Seite. |
| Tschechen empfehlen | Nicht sofort und schnell eine Entscheidung treffen, sondern diese absprechen. |
| anderen | ➤ Für die Deutschen ein "formelles, offizielles" Meeting einberufen. |
| Tschechen | Ein Problem mit deutschen Kollegen vorab im persönlichen Ge- spräch klären, damit die Problemklärung im Meeting einfacher ist. |
| | Zu vermeiden ist, |
| | etwas zu entscheiden, ohne es mit den Deutschen besprochen zu haben. |



Tschechen wünschen sich von Deutschen

- > Klare Verantwortlichkeiten festlegen.
- ➤ Viel mehr Kommunikation vor der eigentlichen Entscheidung, mehr im Team besprechen.
- ➤ Nur dann ein Meeting einberufen, wenn die Leute, die die Entscheidung mit treffen müssen, auch wirklich verfügbar sind.

Zu vermeiden ist,

- > dass unklar ist, bis wann eine Entscheidung getroffen werden muss und was dabei berücksichtigt werden soll.
- ➤ keine Vorbereitung der Entscheidung, aber nachfolgendes Anzweifeln von Entscheidungen.
- > dass Entscheidungen und Anweisungen einseitig nur von den Deutschen kommen.

Abb. 34: Lösungsvorschläge aus deutscher und tschechischer Sicht für "Entscheidungen treffen"

5.5. Konfliktmanagement und Kritik

Für viele Menschen in Unternehmen ist das Auftreten von Konflikten bereits ein Zeichen für das Versagen der Führungskräfte und für ein gestörtes Betriebsklima. Tatsächlich aber sind Konflikte auf Grund der sehr unterschiedlichen Interessen, Einstellungen, Hoffnungen und Wünsche aller im Unternehmen tätiger Mitarbeiter auf allen Hierarchiestufen unvermeidbar. Die Qualität der Führungskräfte und das Niveau des Betriebsklimas zeigt sich darin, wie sich der Umgang mit Konflikten vollzieht, wer am Konfliktmanagement wie beteilitgt ist und zu welchem Resultat es führt. "Konstruktive Kritik üben", "Kritik annehmen" und "aus Kritik und Fehlern lernen können", sollte in einem sozialen Gefüge wie einem Unternehmen für jedes Mitglied eine Selbstverständlichkeit sein. Allerdings gibt es zwischen den Nationalkulturen und den damit verbundenen Unternehmenskulturen erhebliche Unterschiede bezüglich der Bedeutung und des Umgangs mit diesen Aufgabenbereichen. Wie die Untersuchungen von Schroll-Machl und Nový (2000, 2003) gezeigt haben, gilt für Tschechen der Kulturstandard "Konfliktvermeidung", wohingegen Deutsche eher dazu neigen, "konfliktkonfrontativ" aufzutreten:

"Tschechen sagen von sich, dass sie nicht (hart) diskutieren können, Probleme nicht besprechen können, ja, das ihnen solche Gespräche derart unangenehm sind, dass sie ihnen, wo immer möglich, ausweichen. So sprechen sie Kritik eher nicht aus, analysieren Probleme eher nicht, benennen Schwierigkeiten und Probleme eher nicht. Das alles wäre für sie bereits ein "Konflikt", und "Konflikte" vermeiden sie, wo es nur geht – ganz im Gegensatz zu Deutschen, die sich und andere konfrontieren (…). Das übliche, prophylaktische konfliktvermeidende Verhaltensmuster heißt: Sich unauffällig benehmen, keine verbalen Wagnisse riskieren und keine Verantwortung übernehmen, denn Verantwortung führt potentiell zu Konflikten" (Schroll-Machl & Nový, 2003, S. 122).

Dies hat Auswirkungen auf folgende Handlungsfelder:

> Selbstbehauptung: Ein klares Eintreten für eigene Interessen und das offene Ansprechen von Unzufriedenheit ist nicht üblich.



- > Probleme lösen: Eine offene, sachliche Analyse von Konfliktursachen und Problemen wird als peinlich und beschämend empfunden und vermieden.
- ➤ Passiver Widerstand: Konflikte und Kritik werden nicht direkt und offen angegangen, sie zeigen sich eher in Formen passiven Widerstands.
- Umgang mit Fehlern und Kritik: Tschechen sind nicht bereit, für eigene Fehler einzustehen, und entschuldigen sich auch nicht, wenn sie selbst Fehler verursacht haben.

Ursachen: Die tschechische Art des Konfliktumgangs und der Reaktion auf Kritik hat seine Ursachen u. a. in der Wirkung des Kulturstandards "Personorientierung". Es herrscht große Angst, bei einem Konflikt zu verletzen, zu kränken, zu beleidigen, was die Beziehungsebene und die Harmonie stört (Schroll-Machl & Nový, 2003, S. 126).

In deutschen Unternehmen kommt es häufig vor, dass die Arbeit anderer kritisiert oder auf Fehler hingewiesen wird. Bei Meinungsverschiedenheiten wird zunächst versucht, die eigene Meinung zu behaupten, und, wenn die Machtressourcen nicht völlig ungleich verteilt sind, wird ein Konflikt auch einmal auf die Spitze getrieben. Dies ist für die Betroffenen zwar oft nicht angenehm und bei weitem nicht immer konstruktiv, doch im Allgemeinen ist man der Überzeugung, dass es gut ist, wenn klare Verhältnisse herrschen. Die Hervorhebung positiver Aspekte kommt in deutschen Unternehmen dagegen zu kurz. Doch die Bemühungen um konstruktive Formen der Kritik, des Feedbacks und der Konfliktlösung nehmen in den letzen Jahrzehnten auch in deutschen Unternehmen zu. Die deutschen Kulturstandards "Sachorientierung" und "Trennung von Persönlichkeits- und Lebensbereichen" machen erst so manche hart geführte Auseinandersetzung möglich. Diese beschreiben in Bezug auf Konflikte die Vorstellung, dass Auseinandersetzungen am Arbeitsplatz auf der Sachebene geführt werden und diese klar von der Person getrennt sind. So kann man die Arbeit einer anderen Person kritisieren, ohne die persönliche Beziehung zu gefährden.

5.5.1. Detailergebnisse aus den Interviews

Wie durch die Vorbemerkungen zu vermuten war, beziehen sich die Auffälligkeiten und Probleme im Bereich des Kritik- und Konfliktmanagements in der deutsch-tschechischen Zusammenarbeit auf den unterschiedlichen *Umgang mit Konflikten und Kritik*.

(1) Problembeschreibung aus deutscher Sicht:

Konflikte:

a) Konflikte gehören für Deutsche zum Arbeitsalltag, aber nicht für Tschechen

"Beim Thema "Konfliktmanagement" ist es dann auch so, da hab ich nen deutschen Kollegen hier gehabt und wir waren uns bei einer Sache nicht einig. Und wir haben uns in einer Besprechung, ja so nen Schlagabtausch geliefert. Also und zwischen uns ist schon eine ganz normale Beziehung. Aber wir hatten halt in dem Punkt ne recht unterschiedliche Auffassung und die haben wir da auch offen ausgetragen. Und da waren auch tschechische Kollegen dabei und für die



war das sehr ungewöhnlich. Man hat das auch gemerkt, da war sofort Ruhe im Raum, da lief dann nur noch das Gespräch zwischen meinem Kollegen und mir und die haben sich komplett rausgehalten. Und da kam nachher einer der tschechischen Kollegen zu mir und hat die Rückmeldung gegeben, dass er also sehr überrascht war, wie wir da miteinander umgegangen wären, weil er geglaubt hätte, dass wir uns mögen. Also ich will das jetzt nicht unbedingt als Generalisierung sehen, aber ich glaub schon, dass viele tschechische Kollegen dieses offene Austauschen von Argumenten, durchaus auch mal ein bisschen aggressiver, so gar nicht betreiben. Ich hab dann zu meinem tschechischen Kollegen gesagt, 'ja gut, wir waren uns nicht einig, aber das heißt jetzt nicht, dass wir irgendwie verfeindet sind. Wir haben halt diesen Punkt diskutiert, durchaus ein bisschen heftiger, weil auf beiden Seiten ein bisschen Herzblut dranhing, an diesem Thema. Aber deswegen gehen wir nachher trotzdem wieder zusammen essen'. Also das ist, daran hab ich schon gemerkt, dass so dieses Konfliktaustragen nicht so betrieben wird, wie in Deutschland." (GF8)

b) Tschechen sprechen nicht (direkt) über unangenehme Situationen oder Konflikte und äußern kaum direkten Widerspruch. Wenn doch einmal widersprochen wird, betrachten deutsche Interviewpartner es meist als "Ausflüchte" oder "Ausreden", ohne darin einen ernst zu nehmenden Widerspruch zu sehen, weil sie in diesem Fall eine mit sachlichen Argumenten untermauerte, logische, schlussfolgernde und detaillierte Begründung erwarten, die aber nicht erfolgt.

"Ja, also es gibt ganz wenige, die sich auf eine Konfrontation einlassen. Es muss ja nicht alles richtig sein, was ich sag. Und mir ist jetzt persönlich jemand lieber, der nachfragt: 'Du, das kann doch gar nicht sein, das stimmt doch überhaupt nicht.' Des ist mir zehn mal lieber, wie wenn einer "ja" sagt und vielleicht sogar begründete Bedenken hat, aber er bringt es nicht an den Tag. Ich weiß jetzt nicht, ob das eher so ein "Hoffentlich-ist-des-jetzt-bald-vorbei"-Gefühl ist oder fast eine Hörigkeit im Sinne, "der wird's schon wissen, was er macht, das ist ja der Profi". Das ist der Punkt, der wahrscheinlich das Ganze dann wirklich interessant macht, aber wie gesagt, ich kann halt schlecht in sie reingucken." (GF3)

- c) Konflikte werden nur im absoluten Notfall, oft erst bei Eskalation der Situation angesprochen. Dann ist es oft schon zu spät: Dies entspricht dem von Schroll-Machl und Nový (2000) beschriebenen Muster des Umgangs mit Konflikten auf tschechischer Seite. Das letzte Stadium eines Konfliktes ist die Eskalation, z. B. in Form eines plötzlichen Wutausbruchs, einer Kündigung o. ä. Aus tschechischem Verständnis ist der Konflikt dann bereits soweit gediehen, dass vonseiten des tschechischen Kollegen auch keine positive Beziehung mehr gewünscht ist. Dies ist andererseits aber häufig das erste Mal, dass den deutschen Kollegen klar wird, dass sie mitten in einem schon länger schwelenden Konflikt mit dieser Person stecken (vgl. Fallbeispiel 1 unten).
- d) Tschechische Mitarbeiter kündigen von sich aus in konfliktträchtigen Abteilungen oft ihren Arbeitsvertrag:



"Was wir immer wieder haben ist der Fall, dass bestimmte Stellen im Unternehmen, die sind zu konfliktträchtig. Das ist zum Beispiel der Einkauf oder das ist die Logistik oder das Projektmanagement. Also das sind einfach von der Aufgabe her sehr konfliktträchtige Punkte. Und da merke ich, dass es ungeheuer schwer ist, tschechische Mitarbeiter zu finden und Mitarbeiterinnen, die das akzeptieren und so leben wollen. Wir haben x Kündigungen von meiner Meinung nach netten, guten Mitarbeitern, motivierten Mitarbeitern, die einfach diesen Druck nicht aushalten. Die wollen das nicht. Und der Druck ist, da wird ständig Kritik geübt. Warum? Weil der Einkauf bestellt. Wenn die Bestellung nicht kommt, dann gibt's von der Fertigung her Schwierigkeiten und jeder prügelt auf den Einkauf ein. Das ist aber naturgemäß einfach Teil der Aufgabe. Und da seh ich's eben echt, es ist also echt schwer, hier Leute zu finden, die das schaffen." (GF19)

- e) Konflikte über Bezahlung sind häufig: Die unterschiedliche Bezahlung deutscher und tschechischer Angestellter führt zu unterschwelligen Konflikten, da sich die tschechische Seite deutlich benachteiligt sieht. Wichtig ist, die Bezahlungsgrundlagen so transparent wie möglich zu machen. Andererseits sind viele deutsche Führungskräfte überrascht, wie rasant und dynamisch die Lohnentwicklung in Tschechien vor sich geht, gerade wenn eine verkündete Lohnerhöhung von 20% mit dem Kommentar "ein bisschen mehr hätte ich schon erwartet" quittiert wird.
- f) Gruppenbildung im Unternehmen sind Anlass für Konflikte: Beispielsweise führt die stärkere persönliche Beziehung tschechischer Kollegen untereinander dazu, dass ein Konflikt zwischen zwei tschechischen Vorgesetzten oder Mitarbeitern viel häufiger als in Deutschland zu einer Spaltung der restlichen Mitarbeiter in zwei Lager führt mit schwerwiegenden Folgen für die Zusammenarbeit im Unternehmen. Als deutsche Führungskraft muss man eine solche Entwicklung unbedingt ernst nehmen, man muss sich darum kümmern und sollte nicht darauf hoffen, dass ein Appell, "doch zur Vernunft zu kommen", in einem solchen Fall ausreicht. Es wird erwartet, dass die Führungskraft hilft, eine Lösung für den Konflikt zu finden, und sich nicht aus der vermeintlich "privaten" Angelegenheit heraus zu halten versucht.

Kritik vermitteln:

In engem Zusammenhang mit dem Aufgabenbereich "Konflikte" steht in der deutsch-tschechischen Zusammenarbeit das Thema "Kritik", die von den meisten Deutschen als notwendiger Bestandteil einer Kooperation angesehen wird und in deren Augen Kritik nicht unbedingt etwas Negatives darstellt. Umso überraschter sind die deutschen Interviewpartner über den Umgang ihrer tschechischen Kollegen mit "Kritik." Dabei fällt ihnen auf:

a) Tschechische Kollegen reagieren sehr sensibel auf Kritik. Kritik wird fast immer persönlich genommen, mit der Folge, dass die Kollegen beleidigt reagieren oder sich zurückziehen.

"Kritik ist auch noch ein großes Problem, weil die sich oft persönlich angegriffen fühlen. Die können nicht unterscheiden, ist es jetzt, geht's jetzt um die Sa-



che oder geht's um den Menschen oder um die Person. Und eigentlich, ich wüsste nicht, wann wir da mal persönlich jemanden angegriffen hätten". (GF10)

"Sie ändern halt was am Programm und machen dann keine Dokumentation, so dass man hinterher nicht weiß... oder das hab ich auch zum zweiten Mal entdeckt, dass bei einer Programmänderung die Maschine nicht kontrolliert wurde und dann, wenn schlechte Teile rauskommen, danach hat man dann die Vorrichtung von unten versucht nachzustellen, was eigentlich auch nicht richtig ist, also eine falsche Vorgehensweise. Und dann sagt man was, dass das so eigentlich nicht sein sollte und danach sind sie wieder eingeschnappt. Und sagen, der will uns ja bloß, was weiß ich, was Schlimmes anhängen. Und das äu-Bert sich dann halt so, dass es erst mal schwierig wird, drüben überhaupt noch einen zu finden, der dann für einen was tut. Dann sagen sie plötzlich alle so lala "hm, machen wir jetzt noch nicht, vielleicht machen wir's später. Kommen wir diese Woche nicht dazu usw.' Also es funktioniert halt nicht mehr so gut. Und dann tut man sich halt eine zeitlang schwer drüben, vielleicht sogar länger. ... Ja, das kommt schon irgendwann wieder in Ordnung. Muss man aber lang daran arbeiten, da müssen wieder ein paar mächtig positive Sachen reinkommen, dass des dann wieder akzeptiert wird. Zum Beispiel, wenn wir jetzt hinfahren und sagen: "Mensch, super habt ihr das gemacht, toll. Eure Idee gefällt mir auch, die ist auch in Zahlen durchaus akzeptabel'. Bloß nicht sagen: Wenn ihr es nicht so macht wie wir, dann ist es schlecht', sondern unter Umständen sagen: ,Na gut, wir lassen des auch zu', wenn des möglich ist, auch gegenüber unseren Kunden. Dass man sagt: ,O.K. Mensch das macht ihr klasse! ' ... Also das ist wirklich, das Thema spielt sich voll auf der persönlichen Schiene ab, wenn dort die Sachen alle geregelt sind, dann geht alles furchtbar einfach, nach Kritik ist alles eher schwierig." (GF4)

b) Hinweise auf Fehler oder auf die Nichterledigung einer Aufgabe wird schon als Kritik verstanden.

"Also auch kleinere Dinge, wo's um irgendwelche Grafiken beispielsweise geht, wo man sagt, das könnten wir doch anders darstellen. Dann wird das eben so gesagt. Das ist ja auch nichts Dramatisches, und da geht's auch nicht gegen die Person. Da sagt man halt dann die Grafik, die möchte man anders haben. Mittlerweile glaub ich, haben sich die Tschechen auch schon daran gewöhnt, dass das wirklich keine persönliche Komponente hat. Aber am Anfang, selbst wenn man denkt, das hat jetzt wirklich überhaupt nichts mit der Person zu tun, sondern das ist sachlich. Z. B. ,Ich möchte die und die Grafik noch zusätzlich', oder ,kann man die und die Grafik nicht anders darstellen?'. Dann isses trotzdem schnell passiert, dass sich der tschechische Kollege dann doch schon wieder persönlich angegriffen fühlt oder das als persönliche Kritik empfindet. Das merkt man dann an Mimik, Gestik, Körpersprache. Bild ich mir zumindest ein. Aber ein leichtes Zucken irgendwie im Augenwinkel oder so was, wenn man sieht, wenn der andere da, nichts Böses denkend, sagt, "die Grafik hätte ich noch gerne', und der andere hat ein leichtes Zucken im Mundwinkel, dann bild ich mir ein..." (GF15)

c) Kritik wird nicht angenommen, d. h. nicht als Hilfe/Lösung verstanden. Im schlimmsten Fall wird Kritik nur als eine Selbstinszenierung des deutschen



Managers gesehen:

"Kritik vermitteln ist auch so ein Thema. Die stehen dann bloß da wie ein begossener Pudel. Und nehmen die Kritik aber überhaupt nicht an. Man hat das Gefühl, wenn wir die Tür hinter uns zugemacht haben, dann schütteln die sich ab, wollen nichts mehr davon wissen und dann ist es verpufft. Nicht alle, aber bei vielen hab ich den Eindruck." (GF11)

"Und das ist dann eben oft so, dass wenn ein Deutscher einem Tschechen Kritik vermittelt, dass das nur so verstanden wird, "ja der motzt nur, weil er Deutscher ist und sich aufführen will", und eben leider nicht weil er was davon versteht oder weil er recht hat". (GF7)

- d) Fehler werden von tschechischer Seite nicht zugegeben;
- e) Kritik durch tschechische Manager kann gegenüber tschechischen Mitarbeitern (v.a. im Arbeiterbereich) durchaus hart ausfallen, da das gesamte Auftreten auf deutsche Interviewpartner recht autoritär wirkt.
- f) Wenn die Beziehung zu deutschen Kollegen problematisch ist, kommen auch von tschechischen Managern gegenüber Deutschen harte Kritik und Vorwürfe.
- g) Die Art der "Konfliktvermeidung" auf tschechischer Seite bewirkt, dass Deutsche meist nicht mitbekommen, wenn ihre tschechischen Kollegen ihnen zu verstehen geben, dass sie mit etwas nicht einverstanden sind.

(2) Problembeschreibung aus tschechischer Sicht:

Das Thema "Kritik" wurde von tschechischen Interviewpartnern überhaupt nicht angesprochen, dafür das Thema "Konflikte" umso mehr. Hier zeigt sich die enge Verknüpfung der beiden Themen auf tschechischer Seite, denn die Beispiele, die tschechische Interviewpartner im Bereich "Konflikte" schildern, sind häufig Berichte über Kritik, die tschechische Interviewpartner als unverschämt oder sogar als absichtliches Hervorrufen von Konflikten beschreiben.

- a) Konflikte zwischen Deutschen und Tschechen werden aus Sicht tschechischer Interviewpartner vorwiegend durch folgende Ereignisse hervorgerufen:
- Wenn deutsche Mitarbeiter Angst haben, dass in Folge des Aufbaus der tschechischen Firma in Deutschland Entlassungen drohen, versuchen sie mit allen Mitteln, die Arbeitsleistung tschechischer Mitarbeiter schlecht zu machen.
- ➤ Es gibt viele Konflikte im Zusammenhang mit Terminsetzungen, z. B. sind die von Deutschen vorgegebenen Fertigstellungstermine aus tschechischer Sicht oft zu kurz. Auch werden Kundentermine zu kurzfristig angesetzt. Mancher tschechische Interviewpartner fragt sich deshalb, ob die deutsche Seite absichtlich so handelt, um künstlich Druck zu erzeugen. Außerdem nehmen es die Deutschen mit der Einhaltung der Termine immer sehr genau.
- ➤ Deutsche rufen künstlich Konflikte hervor, indem sie unverschämte E-Mails schreiben oder dadurch, dass sie übertriebene Forderungen stellen:



"Einmal haben wir eine E-Mail aus Deutschland erhalten, in der stand: 'Die Produkte, die ihr uns geschickt habt, waren noch schmutzig und nicht gewaschen. So was wäre in Deutschland früher nicht passiert.' Die wollen sich aufspielen und uns eins reinwürgen. Wir lesen die E-Mails dieser Personen jetzt jedenfalls nicht mehr. Wir haben wirklich bessere Dinge zu tun, als und so etwas sagen zu lassen." (CzF6)

"Einmal hatten wir ein paar der bestellen Sachen für das deutsche Werk nicht hier und die deutschen Kollegen mussten noch 10 km weiter zu einem anderen Werk fahren, um diese Sachen einzuladen. Danach haben sie uns ernsthaft eine Rechnung über 20,- EUR geschickt für die zusätzliche Wegstrecke. Das muss man sich mal überlegen. Ich meine, wenn man denkt, wie viel Zeit es kostet, diese Rechung zu schreiben, auszudrucken und zu schicken, dann macht das doch alles gar keinen Sinn. Das sind so Beispiele, die Konflikte hervorrufen. Ich glaube, sie machen das, weil sie uns nicht mögen." (CzF2)

➤ Die deutsche Seite neigt dazu, den Tschechen etwas in die Schuhe zu schieben, auch wenn der Fehler zunächst auf deutscher Seite liegt. Es wird viel kritisiert, aber nie ein Lob ausgesprochen:

"Wir erhalten zwar immer viele E-Mails, was alles noch zu tun ist, aber nie eine mit anerkennenden Worten für geleistete Arbeit." (CzF8)

Unterschiedliche Reaktionen auf einen Konflikt:

"Wir Tschechen reagieren auf Konflikte zuerst sehr emotional und beleidigt, wissen auch meist gar nicht, wie man so einen Konflikt lösen könnte. Wir sind auch immer sehr damit beschäftigt, wer denn der Schuldige ist und selbst will man das natürlich nicht sein. Die Deutschen überlegen eher, was man tun kann, damit ein Problem in Zukunft nicht mehr auftritt. Das Problem ist nur, wenn wir beleidigt reagieren, regen sich wiederum die Deutschen auf und wollen dann das Problem nicht mehr lösen helfen." (CzF1)

b) Bei grenzüberschreitenden Konflikten drücken sich meist beide Seiten um eine Lösung: Man geht sich aus dem Weg und; nachdem man sich sowieso nur ab und zu trifft, bleibt der Konflikt dauerhaft bestehen.

Die Problembeschreibungen zeigen, dass auf beiden Seiten häufig Misstrauen vorherrscht und man der Meinung ist, dass die andere Seite einem absichtlich schadet. Nationale Stereotype unterstützen zusätzlich solche Vermutungen. Viele der beschriebenen Konflikte können durch unterschiedliche Vorstellungen über Zeitmanagement, Abrechnungswesen, Buchführung usw. erklärt werden und werden gar nicht absichtlich herbeigeführt.



5.5.2. Fallbeispiele

Fallbeispiel 1: "Das war jetzt wohl nichts ..."

(1) Situationsschilderung:

Herr Gruber ist als Ingenieur eines mittelständischen, deutschen Automobilzulieferers zuständig für Produktionsverlagerungen und den Know-How-Transfer in die neuen tschechischen Werke. Deshalb reist er ziemlich häufig für wenige Tage in der Woche nach Tschechien. Gerade als wieder einmal ein Engpass entsteht und bei Herrn Gruber die Sorge wächst, ob die Liefertermine auch eingehalten werden können, wird ihm ein Defekt an einer der Maschinen gemeldet. Herr Malý, der tschechische Ingenieur, hätte diesen Defekt vermeiden können, wenn er ein bisschen besser aufgepasst hätte. Herr Gruber weiß, dass solche Schäden häufig und überall vorkommen, aber er ärgert sich, dass das ausgerechnet ietzt passiert ist. Außerdem hat er im tschechischen Werk nicht alle Werkzeuge, die er für die Reparatur benötigt, so dass der Ausfall ziemlich lange dauern wird. Herr Gruber will Vorwürfe vermeiden, aber er murmelt genervt vor sich hin: "Ja, das war jetzt wohl nichts". Herr Malý hat das aber wohl völlig missverstanden. Er ist beleidigt und getroffen und schreit Herrn Gruber zuerst auf deutsch und dann auf tschechisch an, er würde ihn und alle Tschechen für dumm und unqualifiziert halten. Herr Gruber ist über diese Reaktion sehr erschrocken. Nur unter der Vermittlung eines weiteren tschechischen Kollegen, zu dem Herr Gruber bereits länger engen Kontakt hat, gelingt es, die Situation wieder zu entschärfen. (Situation entwickelt aus Interview GF6)

(2) Analyse des Fallbeispiels und Lösungsstrategie:

Hier entsteht das Problem auf Grund der Wirksamkeit der Kulturstandards "Personorientierung" und "Konfliktvermeidung" auf tschechischer Seite und "Konfliktkonfrontation" auf deutscher Seite. Auch wenn Herr Gruber in dieser Situation versucht sich zurückzuhalten, interpretiert Herr Malý seine Äußerung als sehr negativ, was bei ihm das Fass zum Überlaufen bringt. Eine solche Reaktion, die Schroll-Machl und Nový (2000, S. 118) als "Explosion", die letzte Stufe einer Konflikteskalation, bezeichnen, erfolgt dann, wenn der tschechische Gesprächspartner sich nicht mehr anders zu helfen weiß und die zuvor implizit gesendeten Kontext-Signale zu keinem Erfolg geführt haben. Bei Herrn Malý muss sich also schon über einen längeren Zeitraum einiger Ärger gegenüber Herrn Gruber oder gegenüber deutschen Kollegen im Allgemeinen angestaut haben. Vielleicht hat er sich schon häufiger über Kritik von Herrn Gruber geärgert, die er als zu hart oder ungerecht empfand. Herr Gruber hat aber die von Herrn Malý gesendeten Signale, z.B. passiver Widerstand, Unnahbarkeit o.ä. nicht richtig interpretiert und ist nun von Herrn Malýs "Gefühlsausbruch" völlig überrascht. Der in dieser Situation von Herrn Gruber eingeschlagene Lösungsweg, einen tschechischen Vermittler, zu dem er in einem positiven Beziehungsverhältnis steht, zu Hilfe zu holen, ist in dieser Situation die beste Möglichkeit. Zum Glück stand eine solche Person zur Verfügung! Auf lange Sicht gesehen muss Herr Gruber aber lernen, auf die Kontextsignale seiner tschechischen Kollegen zu achten. Gerade gegenüber Herrn Malý sollte er sich in nächster Zeit so oft es geht anerkennend äußern. Für Herrn Malý und andere tschechische Kollegen wäre es dagegen wichtig zu lernen, dass



die Äußerungen von Herrn Gruber nicht so "hart" gemeint sind, wie sie auf ihn wohl gewirkt haben müssen.

Fallbeispiel 2: "Die fehlerhafte Anweisung"

(1) Situationsschilderung:

Herr Lange ist Produktionsleiter in einem mittelständischen, deutschen Unternehmen, das einen tschechischen Betrieb aufgekauft hat. Er muss eng mit dem tschechischen Werk zusammen arbeiten und reist häufig nach Tschechien. Im tschechischen Werk werden nach genau festgelegten Vorgaben Module für den Standort in Deutschland gefertigt. Eines Tages kommt eine Lieferung aus Tschechien und Herr Lange stellt fest, dass mit den Modulen etwas nicht in Ordnung ist. An einem Teil war etwas offensichtlich verkehrt herum montiert worden. Bei seinem nächsten Besuch in Tschechien geht Herr Lange in die Fertigung, um das Problem mit der falschen Montage zu lösen. Er teilt seinen tschechischen Kollegen sachlich mit, dass es Probleme gegeben hat und dass die Montage falsch war. Nebenbei erwähnt er, dass der Grund eine fehlerhafte Arbeitsanweisung aus Deutschland war. In der Folge dieses Ereignisses stellt Herr Lange fest, dass seine tschechischen Kollegen kaum mehr mit ihm reden und ihm aus dem Weg gehen. Er ist sich aber nicht so sicher, warum. Erst ein Jahr später erfährt ein weiterer deutscher Kollege in einem Gespräch, dass das gesamte tschechische Team wegen der "Vorwürfe" von Herrn Lange tief beleidigt war. Schließlich war das ganze ja überhaupt nicht ihre Schuld gewesen. (Situation entwickelt aus GF7).

(2) Analyse des Fallbeispiels und Lösungsstrategie:

Das Verhalten von Herrn Lange in dieser Situation ist aus seiner Sicht verständlich und ist durch den Kulturstandard "Sachorientierung" zu erklären. Da die Ursache für die falsche Montage ein Fehler in Deutschland war, will er dies nicht übermäßig betonen. Schließlich geht es prinzipiell nicht darum, wer "die Schuld" trägt, sondern darum, dass in Zukunft fehlerlose Module produziert werden. Also erwähnt er die Fehlerursache nur nebenbei. Die sachliche Problemanalyse von Herrn Lange, in der er beschreibt, was an der Montage falsch ist und wie es richtig sein muss, ist aber für seine tschechischen Kollegen bereits eine nicht leicht zu verdauende Kritik an ihrer Arbeit. Da Situationen, in denen die deutsche Seite etwas an der Arbeit der tschechischen Seite auszusetzen hat, im gesamten Forschungsprojekt nicht selten berichtet wurden, kann man sich vorstellen, dass die tschechischen Kollegen sich zunächst tatsächlich "schuldig" fühlen und sich nicht sicher sind, was sie falsch gemacht haben könnten. Als dann irgendwie herauskommt, dass es gar nicht ihre Schuld war, sind sie verständlicherweise verärgert. Sie fühlen sich zu unrecht beschuldigt und hätten erwartet, dass Herr Lange den Fehler der deutschen Seite von Anfang an deutlich macht und sich dafür entschuldigt. Nachdem er dies nicht getan hat, reagieren die tschechischen Kollegen so, wie es durch die Kulturstandards "Konfliktvermeidung" und "Schwankende Selbstsicherheit" zu erklären ist. Sie gehen Herrn Lange aus dem Weg, wollen mit ihm am liebsten so wenig wie möglich zu tun haben und sind wirklich tief getroffen. Letzteres zeigt sich auch darin, dass noch ein Jahr nach diesem Vorfall einem anderen deutschen Kollegen, der bereits längere Zeit in Tschechien lebt,



davon auf sehr emotionale Weise berichtet wird. All dies ist aber Herrn Lange nicht wirklich bewusst geworden. Er findet seine tschechischen Kollegen nur irgendwie "komisch" und "verschlossen", weiß aber auch nicht, was er dagegen tun könnte. Da seine Anwesenheit im tschechischen Werk sowieso immer nur von kurzer Dauer ist und von sehr viel Arbeit gekennzeichnet ist, denkt er nicht weiter darüber nach. Wichtig ist in diesem Fall aber, dass nicht nur die persönliche, sondern auch die arbeitsbezogene Seite der Zusammenarbeit leidet, da eine aufrichtige Kommunikation über Schwierigkeiten im Arbeitsablauf nicht mehr stattfindet. Dass sich die tschechischen Kollegen gegenüber einem anderen Deutschen, den sie inzwischen besser kennen gelernt haben und zu dem sie Vertrauen haben, öffnen, zeigt die Richtung, in der eine Lösung zu finden ist.

5.5.3. Ergebnisse der Fragebogenstudie

Insgesamt sind die Aufgabenbereiche "Kritik" und "Konflikte" neben dem "Informationsmanagement" diejenigen, bei denen in den Fragebögen die größten Unterschiede zwischen Deutschen und Tschechen auftreten. Die Ergebnisse der Varianzanalyse (vgl. Kap. 5.1.3) zeigen: Tschechen wird von beiden Seiten ein weniger starkes Ansprechen und Akzeptieren von Kritik bescheinigt als Deutschen. Allerdings nehmen Deutsche diese Art der "Konfliktvermeidung" bei ihren tschechischen Kollegen viel deutlicher war, als dies die tschechischen Befragten tun. Besonders große Unterschiede sehen deutsche Befragte bei den Items "Meine ... Kollegen sagen deutlich, was sie stört" (Abb. 40), gefolgt vom "Rückzug bei Auseinandersetzungen" (Abb. 39), der "Konfliktvermeidung" (Abb. 36) und dem "Erkennen positiver Aspekte in einem Konflikt" (Abb. 35). Einen der größten Unterschiede, den tschechische Befragte angeben, zeigt sich beim Item "Meine ... Kollegen erleben bei Konflikten starke Emotionen" (Abb. 37). Es erscheint ihnen nämlich so, als würde dies auf deutsche Kollegen überhaupt nicht zutreffen. Die Abbildungen 35 bis 42 geben die Ergebnisse der wichtigsten Items wieder:

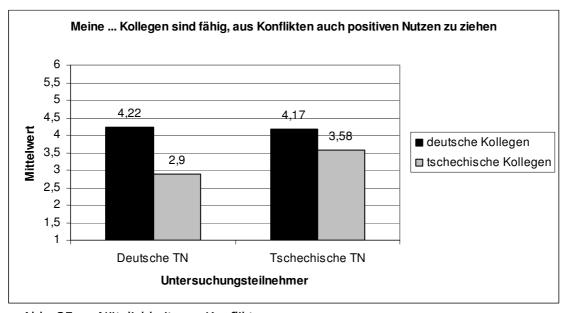


Abb. 35: Nützlichkeit von Konflikten



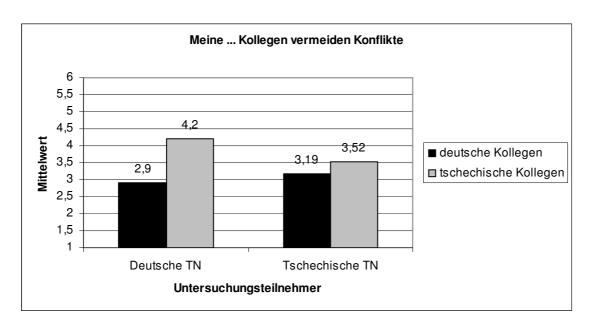


Abb. 36: Konfliktvermeidung

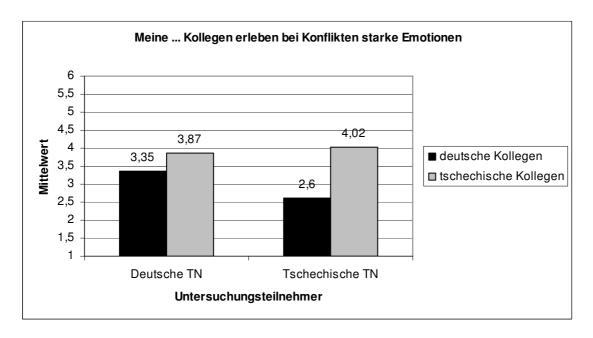


Abb. 37: Emotionalität bei Konflikten



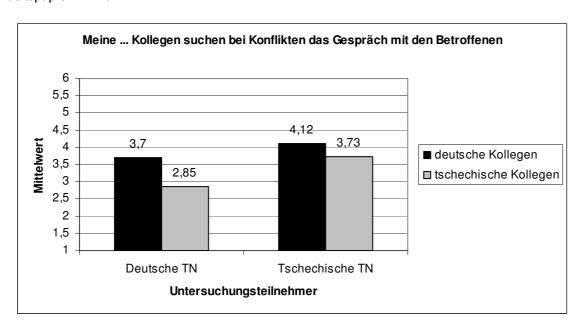


Abb. 38: Konfliktgespräche

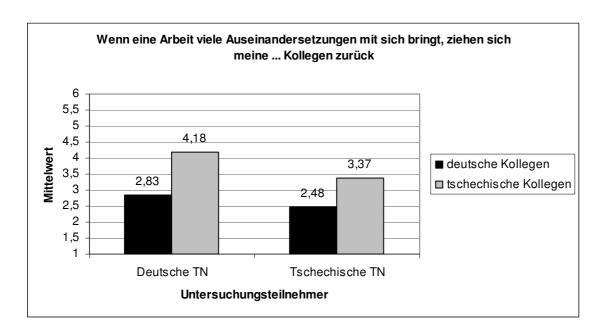


Abb. 39: Rückzug



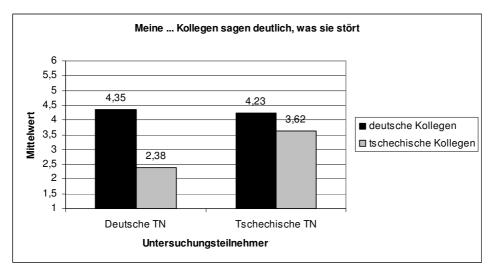


Abb. 40: Kritik üben

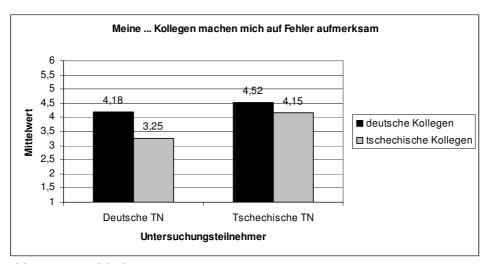


Abb. 41: Fehlerhinweise

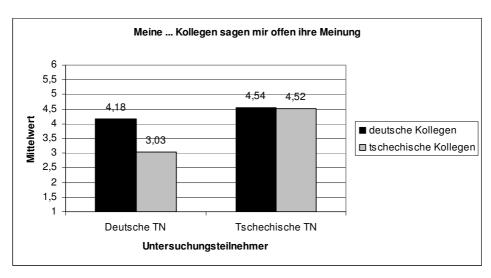


Abb.42: Meinungsaustausch



5.5.4. Lösungsvorschläge zu Problemen im Aufgabenbereich "Konflikte und Kritik"

Aus den Interview und Fragebogenergebnissen ergeben sich die folgenden Vorschläge

Lösungsvorschläge aus deutscher Sicht

- a) Mediatoren zum Vermitteln von Kritik einsetzen.
- b) Netzwerke aufbauen.
- c) Viel Zeit miteinander verbringen und intensive persönliche Kommunikation pflegen.
- d) Transparenz schaffen, warum bestimmte Dinge problematisch sind; nicht nur kritisieren, sondern die Folgen von Handlungen aufzeigen und die zukünftige Entwicklung betonen.
- Keine Vorwürfe; Kritik nur vorsichtig anbringen (von "wir" statt "du" sprechen); auch in "schlimmeren Fällen" nicht die Geduld verlieren.

"Angenommen es gäbe ein Problem mit dem Kunden - jetzt im Zusammenhang mit meinem tschechischen Kollegen. Der Kunde hat ne Lieferung von uns bekommen und merkt erst danach, dass die Maschine, die er sich einfach aus der Preisliste heraus ausgesucht hat, dass die nicht das ist, was er braucht. Und als Kundenbetreuer hätte mein Kollege natürlich schon beraten müssen, nicht nur die Bestellung entgegen nehmen. Also das sollte er in Zukunft anders machen. Wenn ich dann sage: 'Du hättest unbedingt bei dem Kunden nachfragen müssen, als er telefonisch bestellt hat, wofür er die Maschine verwenden muss. Dann hätte er richtig bestellt, dann wäre das nicht passiert, dann würde er sich jetzt nicht beschweren. Dann müssten wir jetzt nicht rumtun mit Rücklieferung und Ersatz ... '. Wenn ich das so sage, ist das wenig hilfreich und führt zu nichts, denn das würde mein Kollege so nicht annehmen. Sondern dann würde ich sagen: 'Der Kunde hat nicht gewusst, dass die Maschine dafür nicht geeignet ist.' Also nicht meinem tschechischen Kollegen die Schuld geben, sondern der Kunde hat es nicht gewusst. 'Aber damit das in Zukunft nicht mehr passiert, machen wir es in Zukunft so' - ich sage nicht du musst, sondern wir, 'da fragen wir am besten nach dem Einsatzzweck der Maschine. Und dann bekommt der Kunde die richtige Maschine und dann gibt's keine Probleme bei ihm und dann haben wir den Fall nicht'. Und dann fasst mein Kollege das nicht als seinen Fehler auf, sondern als eine Sache, die passiert ist, wofür er nichts kann. Aber trotzdem, er macht es das nächste Mal besser. Also ich hab mein Ziel dadurch genauso erreicht, nämlich dass er eben künftig das Angebot gründlicher aufarbeitet und beim Kunden mehr nachdenkt und das möglichst ohne Kritik." (GF7)



| | f) | Sensibilität für nonverbales Feedback von tschechischer Seite entwickeln, so dass dies früher erkannt wird. |
|-----------------------------------------|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Lösungsvorschlä- | g) | Meetings ansetzen, in denen Probleme gemeinsam besprochen werden, ohne nach Schuldigen zu suchen. |
| ge aus deutscher Sicht (Fortsetzung) | h) | Auf die Wirksamkeit des Kulturstandards "Konfliktvermeidung" und "Personorientierung" (vs. Sachorientierung bei Deutschen) vorbereitet sein und sie beachten. |
| | i) | Mehr positives, Wir-betonendes Feedback geben als in Deutschland üblich und nötig. |
| | a) | Konflikte sollten als selbstverständlich und unvermeidbar angesehen und nicht zu persönlich genommen werden. |
| Tschechen empfehlen anderen | b) | Unter Einbeziehung einer verständnisvollen Kontaktperson (Moderator) lassen sich Konfliktsituationen vermeiden bzw. besser bearbeiten. |
| Tschechen | c) | Selbstbewusster auftreten. |
| | d) | Den 2.Weltkrieg nicht zur Anklage heranziehen. |
| | a) | Benennung einer verantwortlichen Person zum Konflikt- management zwischen den Standorten. |
| Tschechen | b) | Konfliktlösung muss von beiden Seiten als zufrieden stellend angesehen werden können. |
| wünschen sich von Deutschen | c) | Bei Kritik Vieraugengespräche nutzen. |
| von Deutschen | d) | Künstlich herbeigeführte Konflikte auf ein Minimum beschränken. |
| | Im | mer beide Parteien an der Konfliktlösung beteiligen. |

Abb. 43: Lösungsvorschläge aus deutscher und tschechischer Sicht zu "Konfliktmanagement" und "Kritik"

5.6. Eigene Leistungen präsentieren

Während die deutschen Führungskräfte diesen Aufgabenbereich in den Interviews überhaupt nicht erwähnen, wird er von den tschechischen Interviewteilnehmern häufig als recht problematisch thematisiert.

5.6.1. Detailergebnisse aus den Interviews

Tschechische Interviewpartner haben oft den Eindruck, dass für Deutsche die Form der Präsentation viel wichtiger ist als der Inhalt. Wenn Deutsche etwas präsentieren, wirkt das auf Tschechen wie eine Selbstdarstellung und nicht wie eine Informationsweitergabe. Dies führt leicht dazu, dass Deutsche auf Tschechen sehr überheblich wirken und dem in Tschechien zum Teil immer noch verbreiteten deutschen Herrenmenschen-Stereotyp entsprechen. Andererseits fühlen sich tschechische Befragte von ihren deutschen Kollegen häufig nicht ernst genommen. Sie haben nicht das Gefühl, als kompetent angesehen zu werden, weil sie sich bei der Selbstdarstellung eher zurückhalten, da sie sich entweder nicht vordrängen wollen oder nicht gelernt haben, sich zu präsentieren.



Beispiel:

Frau Sindelková arbeitet in der Personalabteilung einer großen Produktionsfirma mit einer deutscher Muttergesellschaft. Sie erzählt: "Mit nur 6 Personen in unserer Abteilung haben wir in einigen Monaten die Arbeitsplatzbeschreibungen, Arbeitsverträge und Gehaltssysteme für mehrere hundert Mitarbeiter vorbereitet. Außerdem haben wir SAP implementiert und entsprechende Trainings für unsere Mitarbeiter organisiert, wenn das nötig war. Nach einiger Zeit gab es ein Treffen bei einem deutschen Schwesterunternehmen. Die 15 Leute da haben ihre Arbeit ungefähr 5 Stunden lang präsentiert – wie sie ein Jahr lang die Einführung von SAP vorbereitet haben, dass sie bereits 78 Prozesse ausgearbeitet haben, dass sie bei der Muttergesellschaft nachfragen, wenn sie jemanden einstellen möchten usw. Dann haben sie uns gezeigt, wie man Trainingslisten im Intranet findet und wie man dorthin gelangen kann und wie man den Interessenten Bewerbungsbögen schickt. Dabei haben wir das alles von Anfang an selber gemacht, ohne Unterstützung der Muttergesellschaft. Aber wir haben darüber nicht viele Worte verloren und waren mit unserer Präsentation in 45 Minuten fertig. Und die stellen sich da 5 Stunden hin. Aber diesmal war es einmal nicht so wie sonst, dass sie uns nicht richtig ernst nehmen. Diesmal sind sie mit offenen Mündern dagesessen, weil sie das so wie wir bestimmt nicht hinbekommen hätten. (CzF2)

Deutlich wird in diesem Beispiel, dass sich die tschechische Seite oft mehr Anerkennung von deutscher Seite wünscht, auch wenn sie ihre Leistungen nicht in einer aus tschechischer Sicht oft übertriebenen Art darstellen.

Ein großes Problem haben tschechische Interviewpartner auch damit, dass deutsche Kollegen und Vorgesetzte Arbeitsleistungen und Ideen der tschechischen Seite als eigene präsentieren. Für die tschechische Seite ist es besonders wichtig, dass hervorgehoben wird, von wem eine bestimmte Arbeitsleistung oder Idee stammt (vgl. auch Kap. 5.3.1 b: Kreativität als Quelle persönlicher Zufriedenheit). Wenn eine Anregung aus Tschechien kommt, aber der ursprüngliche Vorschlag inzwischen modifiziert wurde, so sollte die Leistung der tschechischen Mitarbeiter gewürdigt werden. Da die deutschen Kollegen meist die endgültige Präsentation übernehmen, entsteht sonst ein falsches und einseitiges Leistungsbild.

Die Aussagen tschechischer Interviewpartner können folgendermaßen zusammengefasst werden:

- a) Deutsche stellen selbst Kleinigkeiten als besonders wichtig heraus, wenn sie der Meinung sind, dass sie dazu einen Beitrag geleistet haben.
- b) Selbst bedeutsame Leistungen werden von Tschechen eher weniger deutlich hervorgehoben, weil sie dazu keine Veranlassung sehen oder selbst nicht souverän damit umgehen können.
- c) Deutsche Führungskräfte neigen dazu, Leistungen ihrer Mitarbeiter nicht als deren Verdienst oder als gemeinsame Leistung auszugeben sondern als ihre eigenen.



5.6.2. Ergebnisse der Fragebogenstudie

Die von tschechischer Seite wahrgenommen Unterschiede im Aufgabenbereich 'Eigene Leistungen präsentieren' werden durch die in Abbildungen 44 bis 46 dargestellten Fragebogenergebnissen bestätigt. Diese Unterschiede zwischen deutschen und tschechischen Kollegen werden von deutschen und tschechischen Befragten gleichermaßen wahrgenommen. Besonders der Unterschied im Ausmaß des gezeigten Selbstvertrauens ist markant und belegt die Wirksamkeit der Kulturstandards "Schwankende vs. stabile Selbstsicherheit". Anzumerken ist, dass diese Wahrnehmung nicht heißen muss, dass Deutsche tatsächlich immer selbstbewusst und selbstsicher sind. Sie folgen aber im beruflichen Alltag in ihrem Auftreten der Maxime: "Möglichst keine Schwäche zeigen und überzeugend auftreten", da dies der Vorstellung eines leistungsorientierten, qualifizierten und sachlogisch denkendem Mitarbeiters (zumindest in westlichen Unternehmen) entspricht.

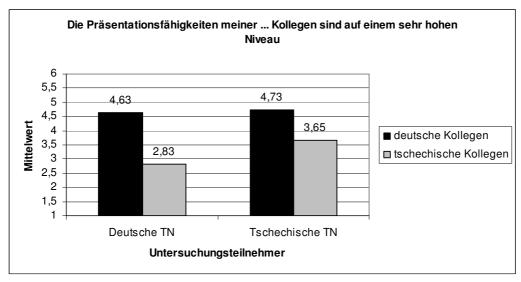


Abb. 44: Präsentationsfähigkeit

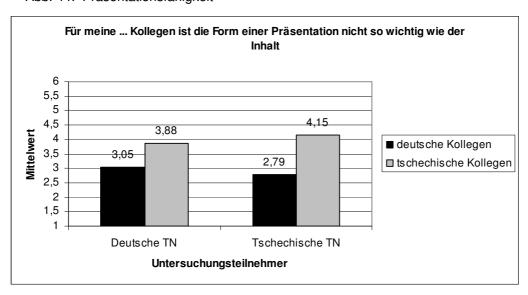


Abb. 45: Form und Inhalt



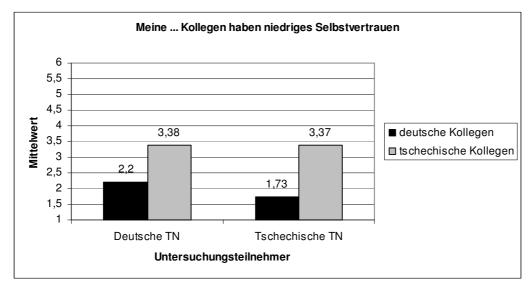


Abb. 46: Selbstvertrauen

5.6.3. Lösungsvorschläge zu Problemen im Aufgabenbereich "Eigene Leistungen präsentieren"

Abbildung 47 enthält eine Zusammenfassung der Vorschläge aus den Fragebögen, die von deutschen und tschechischen Befragten genannt wurden:

| gen, die von deutschen und tschechischen berrägten genannt wurden: | | | | |
|--------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|
| Tschechen | Lernen, selbstbewusster und fordernder aufzutreten. | | | |
| empfehlen | Seine eigene Meinung öfter zum Ausdruck bringen. | | | |
| anderen Tschechen | Aktiv die eigenen Leistungen darstellen, damit die anderen davon überhaupt etwas wissen. | | | |
| | Die eigenen Präsentationsfähigkeiten verbessern. | | | |
| | Die Vorbereitung für Präsentationen intensivieren. | | | |
| | Corporate Design für Präsentationen entwickeln (entweder in der tschechischen Firma oder gemeinsam mit dem deutschen Unter- nehmen). | | | |
| | Lernen, eigene Stärken und Schwächen zu erkennen. | | | |
| Tschechen wünschen sich von Deutschen | Mehr auf den Inhalt als auf die Form der Präsentation achten (bei sich und bei den tschechischen Kollegen). | | | |
| | Den tschechischen Kollegen Anerkennung für ihre Leistungen zollen. | | | |
| | Niemals etwas ausschließlich oder hauptsächlich als eigene Leistung ausgeben, was in Wirklichkeit Teamarbeit oder Leistung der tschechischen Kollegen war. | | | |
| Deutsche | Präsentationen nicht mit Details überladen. | | | |
| empfehlen anderen Deutschen | Gemeinsam an neuen Ideen und deren Präsentation arbeiten; Präsentationsinhalte mit tschechischen Kollegen im Vorfeld abstimmen. | | | |
| | Nach einer Präsentation der tschechischen Kollegen mit Lob nicht sparen. | | | |
| | Niemals jemanden wegen weniger ausgeprägter Präsentations- fähigkeiten lächerlich machen oder bloßstellen. | | | |
| | | | | |

| Deutsche empfehlen anderen Deutschen | Mitarbeiter in der Präsentationsfähigkeit und Kommunikation schulen, auch bezüglich der Fähigkeit, sich selbst, eigene Fähig- keiten und Arbeitsleistungen zu verkaufen. |
|-----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | Kenntnisse und Fertigkeiten in einem Workshop "Moderation & Präsentieren" vermitteln. |
| (Fortsetzung) | Teamarbeit und internationale Teams fördern. |
| | > Beim internen Austausch gilt: Kommunikation ist besser als Prä- sentation (Dialog statt Monolog). |

Abb. 47: Lösungsvorschläge zum Aufgabenbereich "Eigenen Leistungen präsentieren".

5.7. Anweisungen geben

"Anweisungen geben" ist eine zentrale Aufgabe von Führungskräften. In deutschen Unternehmen sollte sich das Wie und Was sowie Art und Inhalt von "Anweisungen geben" nach den sachlichen Gegebenheiten und Notwendigkeiten richten. Anweisungen können zwar in Frage gestellt und diskutiert werden, sind aber im Endeffekt verbindlich. Die perfekte und effiziente Ausführung der Anweisung gilt als Leistungskriterium. Ist man mit einer Anweisung nicht einverstanden, dann ist das im Vorfeld zu klären, ansonsten wird erwartet, dass eine Anweisung den Vorgaben entsprechend ausgeführt wird. Ein weiteres Leistungskriterium für einen guten Mitarbeiter (und dies gilt, je höher man in der Hierarchie steigt umso mehr), dass er bei der Ausführung von Anweisungen mitdenkt. Erscheint eine Anweisung unlogisch oder kontraproduktiv, dann sollte beim Vorgesetzten noch einmal nachgefragt werden.

Viele der in Tschechien vorgefundenen Handlungsweisen, die sich auf "Anweisungen" beziehen, sind dagegen noch immer geprägt vom einst sozialistischen System. Dieser Einfluss lässt natürlich in vielen Bereichen nach, doch sollten sich alle Verantwortlichen bewusst sein, dass die Jahrzehnte des "sich am besten nicht Einmischens" tiefe Spuren hinterlassen haben, die v. a. noch bei Kollegen und Mitarbeitern ab 40 Jahren aufwärts, bei weniger gut ausgebildeten Mitarbeitern und in ländlichen Gegenden vorzufinden sind. Schroll-Machl und Nový (2000) zählen einige solcher Verhaltensweisen auf und nennen sie "transformatorische Kulturstandards", die sich in den kommenden Generationen abschwächen sollten. Zu diesen Kulturstandards gehören "Konformismus" und "Handlungsblockade". Beim "Konformismus" handelt es sich um Verhaltensweisen, die darauf ausgerichtet sind, sich nach außen hin immer einverstanden mit der Meinung der Autoritäten, also auch der Vorgesetzten, zu erklären. Deutlich wird dieser Kulturstandard in einem recht autoritären Auftreten vieler tschechischer Führungskräfte gegenüber ihren Mitarbeitern (wobei dies auch aus tschechischer Sicht nicht dem Idealverhalten einer Führungskraft entspricht, aber eben doch häufig vorkommt) und mit einem korrespondierenden "Sich-nicht-in-Sachen-Einmischen, mit denen man nichts zu tun hat" auf Seiten der Mitarbeiter. "Besser scheint sich exaktes Festhalten an der zugewiesenen Aufgabe zu bewähren und keine Bereitschaft zu zeigen, darüber hinaus etwas zu tun" (Schroll-Machl & Nový, 2000, S.145) - gerade wenn keinerlei Identifikation mit von außen gestellten Anforderungen vorhanden ist. Damit einher gingen und gehen nach wie vor aber auch aufgeprägte Formen des passiven Widerstandes. In eine ähnliche Richtung geht der Kulturstandard "Handlungsblockade", der sich aber nicht nur auf das Verhalten gegenüber Autoritäten bezieht. Dieser "wird [als] das Fehlen der



Initiative zu verantwortlichem, eigenständigem oder problemlösendem Handeln beschrieben, obwohl auf kognitiver Ebene klar ist, worin das Problem besteht und wie es zu lösen wäre. Aber die Kognition hat kein aktives Handeln zur Folge. [...] Dazu bedarf es konkreter Anweisungen. Der Hintergrund, der ein solches Verhaltensmuster entstehen ließ, war ein Machtsystem, das seine Totalitarität in einer vormundschaftlich-fürsorglichen Art ausübte und die resultierende Unselbstständigkeit als soziale Sicherheit glorifizierte. Menschen, die sich einmischten, Fragen stellten, Vorschläge machten, waren unerwünscht und wurden dafür mehr oder weniger sanktioniert. Gelobt wurde derjenige, der seine ihm aufgetragene Arbeit verrichtete, ohne über die Grenzen seines Auftrags hinaus zu gehen. Es manifestierte sich damit eine Art generalisierter "erlernter Hilflosigkeit" in diesem weithin entmündigenden System, das Initiative öfters bestraft als gefördert hat. [...] Abschieben von Verantwortung und Passivität waren durchaus tragfähige Überlebensmodelle. [...] Jeder erledigte also nur seinen eng umgrenzten Bereich und was darüber hinausging, interessierte ihn nicht. [...] Allenfalls verwandte man Mühe darauf, zu erklären, warum man nicht gehandelt hat" (Schroll-Machl & Nový, 2000, S.147f.). Neben diesen "Relikten" aus früheren Zeiten macht sich im Bereich "Anweisungen" aber auch die "Abwertung von Strukturen und Improvisationsliebe" bemerkbar.

5.7.1. Detailergebnisse aus den Interviews

(1) Problembeschreibung aus deutscher Sicht

Deutsche Führungskräfte machten in ihrer Zusammenarbeit mit tschechischen Mitarbeitern die folgenden Beobachtungen:

- a) Anweisungen werden nicht so ausgeführt, wie erwartet:
- ➤ Einer Anweisung wird zwar zugestimmt, aber sie wird dann doch anders ausgeführt, da sie entweder falsch verstanden wurde (sprachliche Verständigungsprobleme) oder sofort als Befehl aufgefasst und damit als Einschränkung der eigenen Kreativität und fachlichen Kompetenz interpretiert wurde (v. a. bei Terminvorgaben, zu detaillierten Anweisungen, bei Qualitätsrichtlinien und Verbesserungen). Die deutschen Befragten haben den Eindruck, dass die tschechischen Kollegen ihre eigenen Vorstellungen verwirklichen wollen und dies umso mehr, je spezifischer die Anweisung ist. Es entsteht häufig das Gefühl, dass tschechische Kollegen gerade mit Absicht etwas anderes machen. Sie sprechen mögliche Einwände allerdings vorher auch nicht direkt an. Hier zeigen sich einerseits eine Form von passivem Widerstand und andererseits der Wunsch nach mehr kreativer Freiheit, der durch zu genaue Vorgaben eingeschränkt wird.

"Wenn man Anweisungen gibt, also beim Geben von Anweisungen, das man da den richtigen Ton trifft, damit man nichts kaputt macht, würde ich sagen. Aber wenn ich daher komm wie der Befehlshaber, was ich halt leider schon oft bei deutschen Kollegen sehe, dann schmeckt das dem Gegenüber nicht und dann macht der das auch nicht." (GF7)

> Anweisungen werden nur dem Wortlaut, aber nicht dem Sinn nach ausgeführt: In unteren Führungsebenen und bei Lohnarbeitern wird von deutschen



Führungskräften oft das Mitdenken vermisst. Ist eine Anweisung unvollständig oder enthält sie einen offensichtlichen Fehler in einem Anweisungsdetail, so wird sie dennoch wortgetreu befolgt, auch wenn dies dem Sinn und Zweck des gesamten Arbeitsschrittes zuwider läuft. Hier zeigen sich "Konformismus" und "Handlungsblockade". Oft ist auch der Sinn der Anweisung nicht bekannt (vgl. Fallbeispiel 1, Kap. 5.7.2), dieser wird jedoch auch nicht eigenständig eingefordert. Daher ist es für deutsche Führungskräfte im Umgang mit den unteren Führungsebenen/ Lohnarbeitern selbst dann wichtig, Zeit darauf zu verwenden, den Sinn von Anweisungen zu erläutern und zu begründen, wenn er ihnen offensichtlich erscheint. Ebenso sollten sie nicht davon ausgehen, dass die tschechischen Führungskräfte ihren Mitarbeitern den Sinn einer Anweisung selbstverständlich erklären.

"'Anweisungen geben'. Also ganz plakativ gesagt, ist es so: Ich bring ne Maschine rüber und da steht ne Arbeitsanweisung dran und die wird, das muss man auch zugeben, wird dann nur übersetzt und damit ist es erledigt. Danach sagt man, das ist die Anweisung, daran hast du dich zu halten, so wird gearbeitet. Des hat fast immer des Problem ergeben, dass die Leute entweder es anders machen, weil sie überzeugt davon sind, dass es anders besser ist oder es genau so machen, wie es dasteht, ohne überhaupt nachzudenken, was da dahinter steckt." (GF4)

Anweisungen werden nur bei Kontrolle so ausgeführt, wie sie gewünscht sind. Dies veranlasst einige deutsche Führungskräfte dazu, immer mehr Kontrollen einzuführen. Dabei besteht die Gefahr, dass die Motivation verloren geht.

Die bisher genannten Unterpunkte scheinen sich manchmal zu widersprechen und machen die Komplexität von Verhaltenserwartungen deutlich: Die deutschen Führungskräfte wünschen sich demzufolge Mitarbeiter, die bei einer Anweisung eine Art Selbstverpflichtung eingehen, etwas so gut wie möglich zu machen, ohne dass dies von oben nachgeprüft werden muss. Dabei sollen sie sich, so weit es geht, an die gegebene Anweisung und die bestehenden Vorschriften halten. Gleichzeitig werden aber auch Mitarbeiter gewünscht, die mitdenken und Anweisungen hinterfragen. Dies darf aber immer nur in Rücksprache mit dem Vorgesetzten geschehen. Führt man sich demgegenüber die tschechischen Kulturstandards "personorientierte Kontrolle" "Abwertung von Strukturen und Improvisationsliebe" und die höhere Autoritätsorientierung (Verantwortung liegt beim Vorgesetzten) vor Augen, wird deutlich, dass der Umgang mit Anweisungen auf eine andere Art und Weise erfolgen muss.

b) Richtlinien werden als schriftlich fixierte Anweisungen gewünscht: Auch wenn von tschechischer Seite oft der Vorwurf erhoben wird, dass Deutsche zu viele Dinge schriftlich festlegen (vgl. Kap. 5.2), berichteten im Aufgabenbereich "Anweisungen geben" viele deutsche Führungskräfte, dass ihre tschechischen Mitarbeiter genaue Richtlinien für ihr Arbeitsfeld wünschen, auf die sie sich dann auch immer berufen können. Auf die deutschen Befragten wirkte das eher wie der Wunsch, keine Verantwortung übernehmen zu müssen, nach dem Motto: "Ich mache nur das, was in meinen Richtlinien steht. Für alles andere bin ich nicht zuständig und kann auch nicht zur Verantwortung gezogen werden." Deutsche Führungskräfte wünschen sich aber eher Mitarbeiter, die über ihren eigenen Bereich hinausschauen (vgl. Fallbeispiel 2, Kap. 5.7.2).



Diese Beobachtung entspricht in etwa dem, was zuvor als "Handlungsblockade" beschrieben wurde.

c) Starke Hierarchiebeziehung und Machtdistanz innerhalb tschechischer Firmen: Deutsche Führungskräfte haben den Eindruck, dass die Hierarchie innerhalb tschechischer Firmen oft stärker ausgeprägt ist als in deutschen. Das Verhalten tschechischer Manager gegenüber ihren Mitarbeitern wirkt auf Deutsche oft herrisch und als ein System von Befehl und Gehorsam. Ein kooperativer und partizipativer Führungsstil sowie Teamwork kommen viel seltener vor. Es ist besonders wichtig, dass die Hierarchie genau beachtet wird. Die Arbeitsbereiche jedes Einzelnen sind klar definiert und dürfen/sollen nicht umgangen werden, auch wenn das sachlich geboten wäre.

"Ich hab erlebt, dass die Führungsstile hier in Tschechien sehr streng sind, teilweise. Also die tschechischen Manager verwechseln, meiner Meinung nach, Konsequenz mit, wie soll ich sagen, mit Strenge. Also wenn ich jetzt ne Regel erlasse und ich will, dass die sich dran halten, muss ich konsequent sein, ich muss immer wieder gleich entscheiden. Das heißt aber nicht, dass ich dabei streng sein muss und die Leute zusammenstauchen muss oder einfach nur sagen muss 'hier, ich hab da drei Streifen auf der Schulter, ich bin höher und du hast das zu machen ', das ist was anderes. Und dieser Führungsstil, den ich sehr häufig in Tschechien erlebt habe, ist ein sehr autoritärer Führungsstil. Drei Streifen, so wie bei der Armee praktisch, ich bin der General und du bist nur Major, also hast du die Klappe zu halten. Und vielleicht liegt 's daran, dass das vielleicht in dem früheren System hier so war: Der Chef ist der Chef und dem wiederspricht man nicht, so nach dem Motto". (GF8)

d) *Unklare Dienstverhältnisse*: Eine Problematik, die sich weniger auf kulturspezifische Besonderheiten, sondern auf die Strukturen in vielen deutsch-tschechischen Unternehmen bezieht, ist die Frage, wer länderübergreifend eigentlich wem Anweisungen erteilen darf. Insbesondere in neu entstandenen deutschtschechischen Firmen sind die Machtverhältnisse oft nicht geklärt. In manchen Unternehmen scheint man sich darüber tatsächlich nicht viele Gedanken gemacht zu haben, teilweise geschieht dies aber auch bewusst, weil man beispielsweise den Augenschein vermeiden will, nur Deutsche könnten die Führungspositionen besetzen, und man es für besser befindet, diese Frage offen zu lassen. Wenn es dann inoffiziell aber so aussieht, dass die deutsche Führungskraft mehr durchsetzen darf als die tschechische Führungskraft, entstehen unterschwellig Machtkämpfe. Solche unklaren Verhältnisse sind für alle Beteiligten unbefriedigend.

(2) Problembeschreibung aus tschechischer Sicht

Die Ausführungen der tschechischen Führungskräfte korrespondieren v. a. mit den oben genannten kulturell unterschiedlichen Vorgehensweisen, die sich auf den Kulturstandard "Abwertung vs. Aufwertung von Strukturen" und die Art der Kommunikation beziehen. Schwierigkeiten, die sich auf "Konformismus" und "Handlungsblockade" beziehen, wurden hier nicht genannt, da dies von tschechischer Seite aus gesehen kein Problem darstellt, das sich auf die Zusammenarbeit mit Deutschen bezieht.



- a) Nicht alle Anweisung sollten allein in schriftlicher Form gegeben werden: Tschechische Mitarbeiter finden schriftliche Anweisungen oft schwer zu verstehen (gerade in einer Fremdsprache). Die schriftlichen Anweisungen halten sie auch häufig davon ab, Rückfragen zu stellen.
- b) Bei den von Deutschen gegebenen Anweisungen bleibt kein Spielraum für eigene Ideen und für Improvisation. Tschechische Mitarbeiter wünschen aber, zumindest ab einer gewissen Qualifikationsstufe, bei der Arbeit Spielraum für eigene Ideen zu haben. Sind die Anweisungen sehr spezifisch und lassen keinen Platz für Kooperation und Partizipation, wirken sie demotivierend.
- c) Unterschiedliche Vorstellungen von Anweisungserledigung sorgen für Konflikte: Wenn tschechische Mitarbeiter glauben, dass sie die gegebenen Anweisung erfüllt haben, bekommen sie von Deutscher Seite meist nur weitere Kritik zu hören, denn für die deutschen Kollegen fehlen oft immer noch einige wichtige Details.
- d) Wie werden Anweisungen gegeben (Kommunikation)?
 - Anweisungen werden so gegeben, dass sie wie Befehle verstanden und als zu hart und zu unfreundlich empfunden werden.
 - Anweisungen werden ohne Hintergrunderklärungen/Informationen gegeben.
 - Lösungsvorschläge/Anweisungen werden detailgenau vorgeschrieben, aber die tschechischen Mitarbeiter höherer Hierarchieebenen wollen diese nicht so rigide vorgesetzt bekommen.

5.7.2. Fallbeispiele

Fallbeispiel 1: Die drei Stempel

(1) Situationsbeschreibung:

Herr Frank ist Abteilungsleiter im Bereich Produktion in einem mittelständischen Automobilzulieferbetrieb. Ein wichtiger Teilbereich seiner Arbeit ist die Qualitätssicherung, die er zusammen mit seinen Mitarbeitern auch in den neuen tschechischen Werken einführt. An einer Produktionslinie in Tschechien entsprechen die gefertigten Teile nicht der Qualität, die sie haben sollten. Deshalb wird ein weiterer Prüfschritt eingeführt. Die Bandarbeiter sollen das Werkteil nun auf drei, statt auf bisher zwei Merkmale hin überprüfen. Nach jeder Prüfung ist das Teil mit einem Prüfstempel zu versehen und nur wenn ein Werkteil über alle drei notwendigen Stempel verfügt, darf es ausgeliefert werden. Ansonsten wird es als Ausschuss behandelt. Herr Frank stellt bei einem seiner Rundgänge durch die Produktion in Tschechien fest, dass nicht alle mit drei Prüfstempeln versehenen Teile in Ordnung sind. Daraufhin beobachtet er die Bandarbeiter und stellt fest, dass einige in hoher Geschwindigkeit alle Teile mit drei Prüfstempeln versehen, ohne diese überhaupt anzusehen. Herr Frank kann es nicht fassen! Er spricht eine der Mitarbeiterinnen an und fragt sie, warum



sie auf alle Teile drei Stempel macht. Als Antwort bekommt er: "Weil da drei Stempel drauf müssen. Das war früher anders, da waren es nur zwei. Aber jetzt müssen wir drei Stempel draufmachen. Herr Frank ist sprachlos. Er muss feststellen, dass den tschechischen Mitarbeitern scheinbar Sinn und Zweck der Prüfstempel überhaupt nicht bewusst ist. (Situation entwickelt aus Interview GF4)

(2) Lösungsstrategie:

Wie oben bereits ausgeführt wurde, sollte Herr Frank nicht davon ausgehen, dass den tschechischen Arbeitern Sinn und Zweck der Aufgabe erklärt wurde oder dass sie sich von sich aus dafür interessieren, denn eine Fließbandarbeit ist auch nur selten etwas, womit sich die jeweiligen Mitarbeiter identifizieren können. Entscheidend für diese Situation ist, dass die Mitarbeiter einen Bonus dafür bekommen, wenn sie möglichst viel in kurzer Zeit schaffen. Entsprechend ist es für die Mitarbeiter natürlich lukrativer, wenn sie die Teile möglichst schnell mit drei Stempeln versehen. Nachdem zuvor auch davon berichtet wurde, dass in Tschechien Wert auf die Einhaltung der Hierarchien gelegt wird, sollte Herr Frank in diesem Fall versuchen, mit dem direkten Vorgesetzten der Fleißbandarbeiter zu überlegen, wie man das Entlohnungssystem oder auch das Verständnis der Mitarbeiter für die Arbeit verändern kann, damit Sinn und Zweck der Aufgabe wieder beachtet werden.

Fallbeispiel 2: Die Richtlinie einhalten

(1) Situationsbeschreibung:

Herr Pauser ist Geschäftsführer einer tschechischen Tochterfirma eines großen multinationalen Konzerns mit deutscher Muttergesellschaft im Bereich Maschinenbau. Mittlerweile stört es Herrn Pauser sehr, dass die Arbeitsprozesse im Unternehmen nicht auf aufeinander abgestimmt werden. Immer wieder kommt es vor, dass sich entweder das Material staut oder dass in der Logistik Gabelstapler stillstehen, weil der Nachschub fehlt. Eigentlich erwartet er von seinen Mitarbeitern, dass sie darauf achten, dass die Arbeitsabläufe klappen, dass sie sich untereinander abstimmen und im Sinne der Firma ihre Aufgaben ausführen. Doch das funktioniert leider nicht. Wenn er seine Mitarbeiter auf die Missstände anspricht, bekommt er zu hören: "Ja, aber ich hab doch die Richtlinie eingehalten." oder "Ich habe nur gemacht, was in der Arbeitsprozessbeschreibung steht". Herr Pauser ärgert sich darüber. Natürlich gibt es Arbeitsplatzund Arbeitsprozessbeschreibungen, aber die sind doch nur zur Orientierung gedacht. Letztendlich sind die Mitarbeiter dafür verantwortlich, dass das was sie tun, zu einem vernünftigen Ergebnis führt. Arbeitsbeschreibung hin oder her, wenn es erforderlich ist, müssen auch mal andere Maßnahmen ergriffen werden. Herr Pauser findet es sehr anstrengend, dass seine tschechischen Mitarbeiter sich nur an die geschriebenen Anweisungen und Aufgaben halten und sich sogar noch hinter den Richtlinien verstecken. (Situation entwickelt aus Interview GF9)



(2) Lösungsstrategie:

Das Stichwort "Handlungsblockade" passt sehr gut zu diesem Beispiel. Wie zuvor erklärt, war es in Tschechien lange Zeit die beste "Überlebensstrategie", sich genau an seine Vorgaben zu halten. Dann konnte einem kein Vorwurf gemacht werden. Dass dies jetzt nicht mehr gelten soll, ist für viele nicht sofort einsichtig. Es bedarf eines längeren Lernprozesses, der aber nur dann erfolgreich ist, wenn es Herrn Pauser gelingt, seinen Mitarbeitern die Vorzüge einer stärkeren "Verantwortungsübernahme" für den gesamten Arbeitsprozess nahe zu bringen und ihre Identifikation mit der Arbeit zu stärken. Für die Zwischenzeit sollte sich Herr Pauser darauf einstellen, dass er mehr Verantwortung für die kleineren Arbeitsabläufe übernehmen muss, als er es von Deutschland aus gewohnt war und Geduld für die aus seiner Sicht nötigen Veränderungen aufbringen muss.

5.7.3. Ergebnisse der Fragebogenstudie

Die Varianzanalyse (vgl. Kap. 5.1.3) zeigte, dass deutschen Kollegen sowohl von deutschen als auch von tschechischen Befragten eine Vorliebe für das Geben detaillierter und strukturierter Anweisungen zugesprochen wird, womit dieser Teil der Interviewaussagen durch die Fragebogenstudie gestützt wird. Die *Abbildungen 48 bis 50* zeigen drei weitere Fragebogenitems zum Themengebiet "Anweisungen geben", die signifikante Unterschiede sowohl aus deutscher wie aus tschechischer Sicht ergaben.

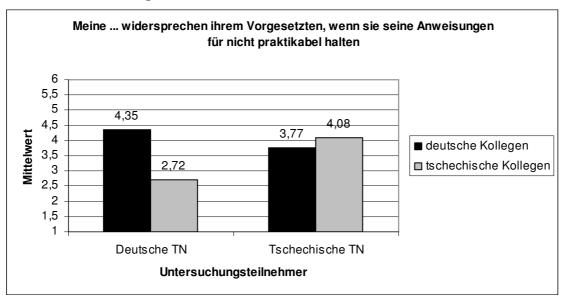


Abb. 48: Widerspruch

Tschechische Teilnehmer sind überzeugt, dass tschechische Kollegen widersprechen. Deutsche Teilnehmer sehen das überhaupt nicht so. Vermutlich bekommen sie den Widerspruch nicht mit, weil er anders kommuniziert wird. Hier wirkt der Kulturstandard "indirekte Kommunikation/starker Kontext".



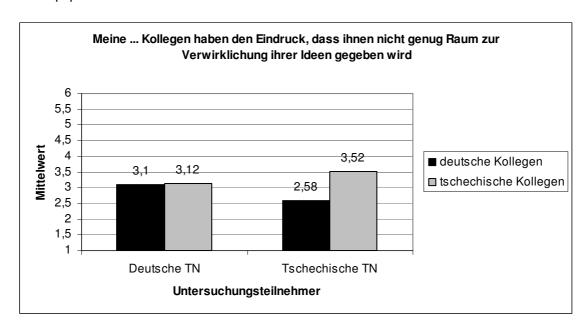


Abb. 49: Freiraum

Mit diesem Item konnten die deutschen Teilnehmer wenig anfangen, wohingegen aus Sicht der tschechischen Teilnehmer ein großer Unterschied zwischen deutschen und tschechischen Kollegen besteht.

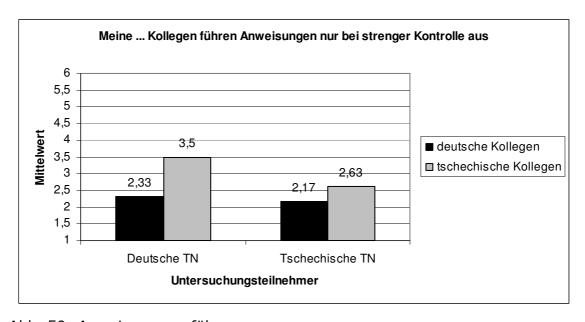


Abb. 50: Anweisungsausführung

Aus deutscher Sicht tendieren tschechische Kollegen weit mehr als deutsche dazu, nur bei strenger Kontrolle Anweisungen auszuführen, wohingegen aus tschechischer Sicht diese Behauptung weder für tschechische noch für deutsche Kollegen Bedeutung hat.



5.7.4. Lösungsvorschläge zu Problemen im Aufgabenbereich "Anweisungen geben"

Bei den Lösungsvorschlägen zum Arbeitsbereich "Anweisungen" sind sich deutsche und tschechische Befragte relativ einig darüber, wie Probleme und/oder Missstände angegangen werden können (Abb. 51).

Aus deutscher Sicht:

- > Statt Anweisungen zu geben, überzeugen und erklären.
- > Den richtigen Ton finden.
- Gesamtergebnisse kontrollieren und nicht zu viele Zwischenkontrollen durchführen, wenn dies für die Aufgabe nicht absolut notwendig ist.
- > Hierarchien und Verantwortlichkeiten definieren.
- ➤ Erklärungen abgeben und immer wieder nachfragen bzw. vorsichtig nachforschen, ob die Anweisungen verstanden worden ist.
- > Über Anweisungen sprechen und erklären, warum sie erstellt wurden und wozu sie nötig sind.
- > Prioritäten betonen und Hintergründe dafür erklären.
- ➤ Hierarchien auf tschechischer Seite einhalten. Gleichzeitig die tschechischen Führungskräfte ermuntern, mehr mit ihren Angestellten zu sprechen; die Angestellten stärker "ins Boot" holen.
- ➤ Tschechische Mitarbeiter sollten sich für bestimmte Arbeitsbereiche verantwortlich fühlen, dann muss die Ausführung von Anweisungen nicht mehr stark kontrolliert werden. Dazu muss es gelingen, dass sich die tschechischen Mitarbeiter mit ihrer Arbeit identifizieren.

Aus tschechischer Sicht

- > Klare Organisationsstruktur einführen; Verantwortlichkeiten und Rechte festlegen.
- > Anweisungen und Verantwortung für die Aufgaben- und Terminerfüllung protokollieren.
- > Klare Anweisungen mit ausreichenden Informationen.
- > Ziele vereinbaren und deren Erfüllung im Auge behalten.
- Regelmäßige Besprechungen über den Stand der Aufgabenerfüllung durchführen. Diese Gespräche sollten sich durch Kooperation auszeichnen.
- > Mehr über die Gründe einer Anweisung diskutieren.
- > Gemeinsam neue Normen einführen, statt auf alten zu beharren und diese als unumstößliche Anweisung stehen zu lassen.



Aus tschechischer Sicht:

- Anweisungen so geben, dass sie im Einklang mit normalen menschlichen Umgangsregeln sind, d.h. den tschechischen Kollegen gegenüber Respekt und Anerkennung zollen.
- Insgesamt eine freundlichere Kooperation mit offener Kommunikation.

Bei Projekten:

- > Mehr Zeit für die Projektvorbereitung zur Verfügung stellen.
- > Vor dem Projektbeginn eine komplette und detaillierte Aufgabenbeschreibung vorlegen.
- > Nicht passieren sollte es,
- > dass auf "sinnlosen" Anweisungen bestanden wird.
- dass die Aufträge unverständlich oder unklar formuliert werden.
- > dass Führungskräfte umgangen werden.

Abb. 51: Lösungsvorschläge für den Aufgabenbereich "Anweisungen geben"

5.8. Beziehungsmanagement

Der Bereich "Beziehungsmanagement" ist weniger durch die Beschreibung problematischer Situationen gekennzeichnet, als vielmehr durch die hohe Bedeutung, die diesem Bereich, verbunden mit dem Kulturstandard "Personorientierung", für eine produktive Zusammenarbeit zugeschrieben wird.

Es sind hauptsächlich die deutschen Interviewpartner, die beim Thema Beziehungen einen deutlichen Unterschied zwischen Deutschland und Tschechien wahrnehmen und anderen Deutschen ein bewusstes Beziehungsmanagement sehr ans Herz legen, um die Zusammenarbeit mit tschechischen Kollegen in allen Bereichen zu verbessern. Der Arbeitsbereich taucht in den Interviews auf tschechischer Seite zwar nicht explizit auf, in den Kommentaren zu den Lösungsmöglichkeiten im Fragebogen äußern die tschechischen Befragten aber sehr häufig, dass man sich besser kennen lernen müsste und mehr Gelegenheit dazu haben sollte. In den Lösungsvorschlägen anderer Kapitel (z. B. Kap. 5.2 "Kommunikation und Informationsmanagement") taucht daher die Beziehungspflege schon an mehreren Stellen auf. Dieses Kapitel fasst die Ergebnisse für den Bereich Beziehungsmanagement noch einmal zusammen.

5.8.1. Detailergebnisse aus den Interviews

- (1) Problembeschreibung aus deutscher Sicht
- a) Die Arbeitsbeziehungen sind in Tschechien sehr viel privater verankert (vgl. auch Ergebnisse des Fragebogens unten)

"Aber ich würde sagen, in Deutschland ist es oft, ich bin oft froh, dass ich einen privaten Bereich, eine andere Sphäre habe, wo ich mich nicht ständig übers Geschäft unterhalte. Aber bei den Tschechen geht das mit den privaten



Beziehungen zu Kollegen gut, weil sie sich vielleicht auch gar nicht übers Geschäft unterhalten. Und weil sie ganz gerne auch privat mit den Kollegen zusammen sind. Und die Kollegen, die das nicht so akzeptieren oder auch die etwas distanzierten tschechischen Kollegen, die haben es deutlich schwerer, akzeptiert zu werden, auch als Führungsperson. Das heißt, der der sagt, Dienst ist Dienst und Schnaps ist Schnaps, oder Freizeit ist Freizeit und Arbeit ist Arbeit, diese Chefs - auch deutsche Chefs - glaub ich, haben es erheblich schwerer. Was nicht heißt, dass man sich anbiedern muss, das sollte man wohl auch nicht tun, oder jetzt überall dabei sein, aber man sollte zumindest signalisieren, eben dazu zu gehören, oder Anteil zu nehmen an den anderen Dingen." (GF12)

b) Gute persönliche Beziehungen erleichtern das Leben in allen Bereichen, auch im Arbeitsalltag. So ist das aktive Bemühen um eine gute Beziehung zu den tschechischen Kollegen von Anfang an eine sehr wichtige Aufgabe, um erfolgreich zusammen arbeiten zu können. Wichtig ist: Die Beziehung wird nicht durch eine erfolgreiche Zusammenarbeit aufgebaut, sondern die Zusammenarbeit kann vor allem dann erfolgreich werden, wenn man sich auf persönlicher Ebene näher gekommen ist. Dann funktioniert auch die Kommunikation, die Information bei Problemen usw. viel besser.

"Ich sehe einen der wichtigen Unterschiede zwischen Deutschen und Tschechen in dem Thema, dass wir Deutsche, wenn wir Geschäft machen zuerst Geschäft machen, also faktenorientiert, und dann wenn das Geschäft gemacht ist, abends gemeinsam zum Bier gehen. Und dann sozusagen auch was von uns persönlich erzählen. In Tschechien ist es genau andersrum. Zuerst zum Bier gehen und sich was erzählen, Beziehung aufbauen und dann über geschäftliche Themen reden. Und wenn man diese Regel nicht beachtet, als sagen wir mal deutscher oder internationaler Manager hier in Tschechien, dann macht man bereits die ersten Fehler." (GF18).

"Man merkt das genau, wer zu wem eine gute Beziehung hat, irgendeine persönliche Beziehung. Wir haben ein tschechisches Ehepaar hier [in Deutschland] gehabt in der Firma, und die haben Teile montiert. Weil da gab es eine Anlage, die war so schlecht in Schuss, die haben wir hergeholt und haben gesagt, die müssen wir generalüberholen und während die überholt wird, müssen wir dran arbeiten, weil sonst die Teileversorgung nicht sichergestellt ist. Dann haben wir tschechische Teams hergeholt und zwar für zweieinhalb Monate. Und auch die beiden waren dann hier. Und seit der Zeit, egal wann ich da rüber komme, die kennen mich, die finden es toll, dass ich da bin, die lachen und die erzählen einem alles, auch jegliches Problem gleich [Hervorhebung durch A.]. Und zwar, weil es damals hier gut war, die sind hier ordentlich betreut worden und die haben eine positive Erfahrung gemacht und die kennen einen vom Sehen her. Das ist ganz anders, als wenn ich wegen einer neuen Maschine rüber geh oder wegen einem neuen Problem und geh an eine Anlage heran, wo iemand drin sitzt, den ich noch nie gesehen hab. Der interessiert sich nicht, der denkt sich: ,Was soll denn das, kommt schon wieder einer von drüben, der weiß eh alles besser und muss man bloß irgendwas extra machen für die.' Das läuft ganz anders, wenn man die mehr kennt." (GF4)



"Ich würde sagen, dass das schon stimmt, dass es in Tschechien eine viel stärkere Verbindung von Persönlichem und Sachlichem gibt. Um ein Beispiel zu geben: Als ich nach dieser langen Zeit [8 Jahre] dann wegging, war das die Monate davor in fast jedem Gespräch ein Thema, dass ich jetzt wirklich gehe und wie schade das ist. Und das heißt, man will mich eigentlich nicht gehen lassen. Wobei ich in meiner neuen Funktion zurück in Deutschland noch eine starke Verbindung zu meiner früheren Abteilung habe. Das war jetzt aber Zufall gewesen. Aber das erleichtert es mir jetzt auch unglaublich, muss ich sagen. Weil ich bin von hier aus auch für Tschechien zuständig und wenngleich ich keine direkte Führungsverantwortung mehr habe, weil das von [der Zentrale] aus gesteuert wird, ist es so, dass ich natürlich ein starkes Netzwerk habe in Tschechien. Das heißt, ich habe natürlich Möglichkeiten, die über meine normale Position hinausgehen, z. B. auf Entscheidungen Einfluss zu nehmen von hier aus. Und ich würde schon sagen, dass das im Fall von Tschechien stärker ist als in vielen anderen Ländern. Das heißt, diese persönliche Loyalität ist ungeheuer stark und die informieren mich auch sehr stark über Dinge und das ist eigentlich sehr gut da. Also ich würde sagen, das mit den persönlichen Beziehungen und der persönlichen Lovalität ist wie so mit einer Kurve, wo man sagen kann, das ist am Anfang durchaus mühsam, das zu erreichen. Aber es ist dann, wenn man es erreicht hat, dann hat man auch eine größere Nähe als es hier ist, wo man hier bei einem Mitarbeiter vielleicht nie über ein gewisses Niveau hinwegkommt. Also es wird immer die Sachebene bleiben und nur scheinbar die persönliche Ebene. Also, dass man sagt, ich rede übers Wetter, übers Essen oder Politik. Aber das würde ich sagen, ist in Tschechien stärker." (GF12)

c) Bei belasteten persönlichen Beziehungen wird nicht kommuniziert, nicht kooperiert, man geht sich aus dem Weg, selbst dann, wenn der Kollege für die eigene Arbeit wichtig ist. In extremen Fällen kommt es zur Kündigung.

"In Deutschland habe ich es so erlebt: Da kennen sich Mitarbeiter oft nicht gut oder in den Firmen herrscht manchmal schon eine eher kühle Atmosphäre; aber im Allgemeinen wird trotzdem gut zusammengearbeitet. Einfach weil darauf geschaut wird, dass am Schluss ein gutes Ergebnis geliefert wird und dass der Kunde zufrieden ist, weil es zielorientiertes Denken ist - egal, wie jetzt die Leute persönlich zueinander stehen. In Tschechien ist das anders. Auch wenn das gemeinsame Ziel da ist, aber die Leute können sich persönlich nicht riechen, dann klappt das nicht, dann klappt einfach die Zusammenarbeit zwischen den Leuten nicht gut, sondern da sind Vorbehalte, ja z. B. 'Ich weiß ja, Du verdienst mehr und ich tu bloß das, was ich unbedingt tun muss'. Ja, die haben einfach nicht die Motivation, mit denen zusammen für das Ziel sich zu engagieren.

Die Zusammenarbeit funktioniert häufig nur dann gut, wenn die Leute auch persönlich untereinander ein gutes Verhältnis haben, von sich viel wissen oder persönlich irgendwie auf einem Level sind.

Und wenn man nach Tschechien kommt, dann muss man die Leute erst mal von sich überzeugen, indem man sich z.B. beim Essen zusammen an den Tisch setzt und über seine Hobbys, seine Vorlieben oder über die Familie usw. erzählt. Und das sollte man dann auch pflegen..." (GF7)



- d) Deutsche geben folgende Gründe an, warum sie Probleme beim Beziehungsaufbau in Tschechien haben:
 - Pendlerdasein, das heißt die deutschen Mitarbeiter sind nicht ständig vor Ort und haben dadurch auch nur selten Gelegenheit, die tschechischen Kollegen zu treffen. Darüber hinaus sind die Treffen, die stattfinden, meist durch Zeitknappheit gekennzeichnet.
 - Häufig wechselnde Ansprechpartner im tschechischen Unternehmen (hohe Fluktuation) und damit kein stabiler Beziehungsaufbau.
 - > Sprach- und Kommunikationsprobleme:

"Ja, ist die Sprache wieder, ganz klar, die Sprache, und sich dann irgendwie dementsprechend darstellen oder auch kommunizieren geht halt nicht. Also irgendwo, um mit den Leuten zwischenmenschliche Beziehungen aufzubauen. Das ist sehr, sehr schwer. So, also versucht man's halt in erster Linie innerbetrieblich, also halt über die Sache zu machen, dass man da gemeinsam klarkommt, ja, und außerhalb versucht man sich halt die Tschechen, also firmenfremde Tschechen zu finden, die deutschsprachig sind und die interessiert sind irgendwo, sag ich mal, an der eigenen Person." (GF1)

Misstrauen und Verschlossenheit auf tschechischer Seite:

"Gerade in der Anfangszeit, da waren wir viel, viel drüben, die ersten Verlagerungen, die ersten Mitarbeiter drüben gesehen, wie sie mit uns umgehen, wie wir versucht haben, mit ihnen umzugehen, und da entsteht dann die eine oder andere so, Grußfreundschaft, nenn ich's mal, 'ja Servus, freut mich dich wieder zu sehen' und so, das ist schon in Ordnung. Aber das Problem ist dabei, der Tscheche, wenn ich das jetzt mal so sagen darf, der lässt einen nicht so nah an sich ran. Der ist eher so etwas verschlossen, was ich so erlebt hab, und wenn er dann mal aus sich rausgeht, dann meistens nur, wenn er total sauer ist, vorher kommt nicht viel raus und man weiß halt nie so recht, woran man ist." (GF3)

Wechsel zwischen Unterwürfigkeit und Aufbegehren der tschechischen Mitarbeiter (entsprechend dem Kulturstandard "Schwankende Selbstsicherheit").

"Also es war am Anfang wirklich so, dass uns alle fast schon ängstlich beobachtet haben, wenn wir da durchgelaufen sind, dass wir, ja, keine Ahnung, was sie geglaubt haben, was wir mit denen machen. Und dass die da wirklich, ja schon fast zusammengezuckt sind, wenn wir was gesagt haben. Das hat sich jetzt schon ziemlich geändert, jetzt sind sie, wie gesagt, aufmüpfiger geworden - was sie ja auch sein dürfen, aber es muss halt angebracht sein. Also es gibt halt Punkte, wo wir wirklich sagen: "Da hört ihr einfach auf uns, da diskutieren wir jetzt gar nicht, da müsst ihr uns jetzt einfach glauben." Ich meine, das gehört schon alles mit dazu zum Selbstständig-Werden, dass sie ein bisschen aufmüpfiger werden. Aber man muss halt immer wissen, wann man's macht und das wissen sie eben leider nicht. Und dann hab ich irgendwie auch keine Lust mehr, mich mit denen groß zu unterhalten" (GF5)



5.8.2. Ergebnisse der Fragebogenstudie

Die Items "Meine ... Kollegen geben arbeitsbezogene Informationen bewusst nicht weiter, wenn sie jemanden nicht mögen", "Meine ... Kollegen sind ausländischen Kollegen gegenüber verschlossen" und "Meine ... Kollegen bemühen sich, eine angenehme Arbeitsatmosphäre zu schaffen", die auch in die Varianzanalyse eingingen, ergaben weder für deutsche noch für tschechische Befragte signifikante Unterschiede in der Einschätzung der Kollegen (vgl. Kap. 5.1.3). Anders sieht es jedoch mit den Items aus, die explizit nach Privatem am Arbeitsplatz fragen (vgl. Abb. 52 bis 54). In diesem Bereich sind sich deutsche und tschechische Befragte darüber einig, dass tschechische Kollegen private Themen und private Zwecke am Arbeitsplatz viel stärker verwirklichen als deutsche. Lediglich bei der Frage, ob auch mit Vorgesetzten über private Themen gesprochen wird, sehen die deutschen Befragten keinen Unterschied (Abb. 52). Dies mag daran liegen, dass ihnen in vielen Fällen als deutsche Vorgesetzte eben noch nicht das Vertrauen entgegengebracht wird, die Beziehung noch nicht weit genug gediehen ist und ein entsprechendes Verhalten von deutscher Seite bestimmt nicht ermutigt wird, da es nun mal nicht zum üblichen Umgangston zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten in Deutschland gehört.

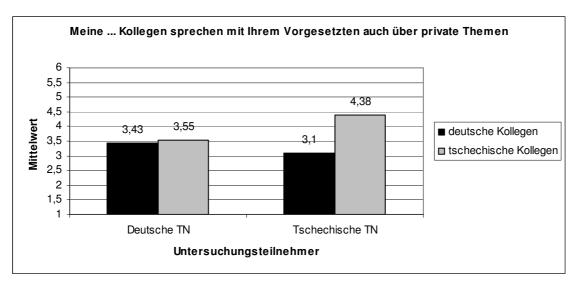


Abb. 52: Private Themen mit Vorgesetzten



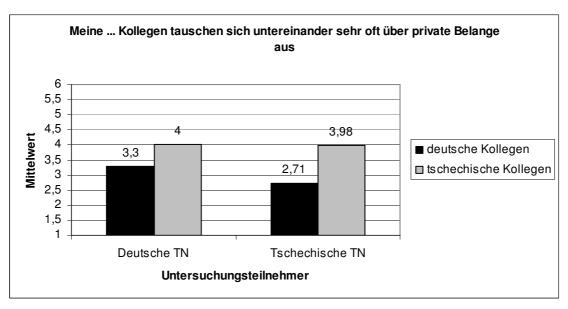


Abb. 53: Private Themen mit Kollegen

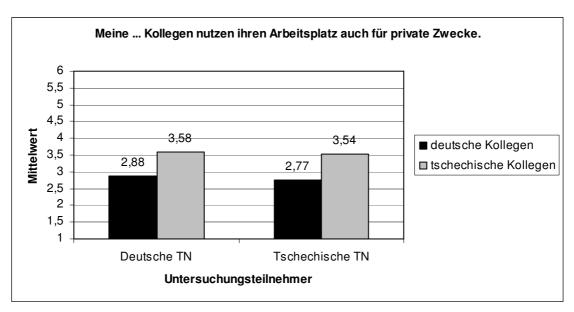


Abb. 54: Arbeitsplatz für private Zwecke

5.8.3. Lösungsvorschläge zur Verbesserung der gegenseitigen Beziehungen

Lösungsvorschläge, die sich auf die Verbesserung der Beziehungen richten, waren von allen Lösungsvorschlägen in Interviews und Fragebögen am häufigsten zu finden. Der Beziehungsaufbau geht aber nicht von heute auf morgen, nicht immer begegnen sich die Beteiligten von Anfang an mit Offenheit, man sollte sich daher auf ein Stück Arbeit einstellen und nicht zu schnell aufgeben. Allerdings ist es beim Beziehungsaufbau besonders wichtig, dass ein echtes Interesse dahinter



steckt. Werden entsprechende Maßnahmen nur durchgeführt, weil man gehört hat, "dass das in Tschechien was helfen soll", ohne selbst dahinter zu stehen, wird dies nicht von Erfolg gekrönt sein.

Die nachfolgende Liste enthält Vorschläge zur Verbesserung der Beziehungen von deutscher und tschechischer Seite.

Aus deutscher Sicht

- a) Aktiver Abbau von Hemmschwellen
- b) Persönlich auf Leute zugehen, sich offen zeigen und dafür Zeit mitbringen "Aber das ist so dort, einfach von der Arbeitsweise oder von der Gedankenwelt her. Also für mich ist des mit den Tschechen echt so man muss mit denen zusammen arbeiten und

der Gedankenwelt her. Also für mich ist des mit den Tschechen echt so, man muss mit denen zusammen arbeiten und dabei Vertrauen aufbauen. Also man muss dort ein persönliches Netzwerk, eine persönliche Bindung aufmachen, und dann ist das von der Gedankenwelt so. Die sagen, 'ich mach das nicht, weil du jetzt mein Vorgesetzter bist, sondern ich mach des, weil ich dich gut finde oder weil ich mit dir gerne zusammenarbeite oder weil ich dich kenne'." (GF3)

- c) (Einzelnen) Personen gegenüber Lob und Anerkennung aussprechen
- d) Häufig persönliche Gespräche auch über die tägliche Arbeit hinaus führen
- e) Gemeinsam essen gehen, gemeinsame Unternehmungen, z. B. Eishockey anschauen

"Auch extrem wichtig. Ich glaub wir Deutschen vor allem können den Fehler machen, dass wir bei unseren tschechischen Kollegen zu straight forward, zu zielorientiert, zu zahlenorientiert vorgehen. Und es ist einfach wichtig, auch in kleinen Teams, zu dritt, zu fünft, eher sogar in dem Rahmen, einfach abends mal zum gemeinsamen Sport zu gehen, zum gemeinsamen Biertrinken gehen, einfach über sich selbst erzählen. Und dieses Thema, dass man die ganz befolgt die Regel, dass das persönliche Netzwerk unserer tschechischen Kollege ne wichtige Rolle spielt, ist wichtiger als Sprachdifferenzen. Weil, wir verständigen uns dreisprachig irgendwie immer. Entweder in einer Mischung zwischen Deutsch und Tschechisch, oder bei vielen Jungen vor allem problemlos auf Englisch. Aber die Sprache ist nicht so wichtig wie die Beachtung der Regel: persönliches Umfeld der tschechischen Kollegen berücksichtigen!" (GF18)

- f) Mit den tschechischen Kollegen auch private, außerdienstliche Feste feiern, um Freundschaften die Chance zu geben, entstehen und wachsen zu können. Dafür müssen, wenn die deutschen Mitarbeiter nicht dauerhaft in Tschechien sind, die entsprechenden Rahmenbedingungen von der Muttergesellschaft geschaffen werden, dass gemeinsame Feste möglich sind.
- g) Gemeinsame interkulturelle Seminare durchführen,



| Aus deutscher Sicht (Fortsetzung) | h) Sich Mühe mit dem Tschechischen geben, um den Leuten zu zeigen, dass sie einem wichtig sind. "Vergesse ich nicht mehr: Letztes Jahr, Weihnachtfeier, S. hat eine Rede gehalten und da hab ich mir vorgenommen, eigentlich will ich auch Dankeschön sagen. Und dann hab ich so, wirklich nur 5,6 Sätze, also dass wir voriges Jahr unser Ziel erreicht haben usw., und das hab ich mir von der Frau J., die spricht perfekt deutsch, ins Tschechische übersetzen lassen. Und dann hat sie mir auch teilweise, weil ich ja die Schrift nicht ganz aussprechen kann, so etwas Lautschrift aufgezeichnet, das haben wir dann geübt. Und dann bin ich halt rauf, hab meine 5 Sätze auf Tschechisch gesagt - und das war ein Jubelsturm. Ich hab gedacht, 'oh, was ist denn jetzt passiert'. Also die waren so begeistert, unglaublich Ja, ist mir eigentlich schon klar. Ein kleines Land schätzt es natürlich mehr, wenn einer versucht, die Sprache zu sprechen. Aber trotzdem. Mit so einer überwältigenden Reaktion hätte ich nicht gerechnet." (GF2) |
|-------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Aus tschechischer Sicht | Für beide Seiten: Außerberufliche Treffen, persönliche Besuche Geduld und gegenseitiger Respekt Zueinander ehrlich sein, authentisch bleiben, offene freundschaftliche Kommunikation Kultur und den historischen Hintergrund näher kennen lernen |
| Tschechen empfehlen Deutschen | Deutsche sollten zumindest ein tschechisches Wort pro Monat lernen Die Deutschen sollten uns als ebenbürtige Partner und Kollegen behandeln Sich auch über private Dinge unterhalten |

Abb. 55: Lösungsvorschläge zur Verbesserung des Beziehungsmanagements

Das folgende Praxisbeispiel zeigt noch einmal, wie wichtig die Atmosphäre und der gegenseitige Respekt im Rahmen des Beziehungsmanagements gerade dann sind, wenn unangenehme Schritte oder Entscheidungen zu treffen sind. Auch dann ist es immer noch möglich, eine gute Beziehung zu pflegen:

"Beziehungen und das persönliche Umfeld sind in Tschechien sehr wichtig. Ich gebe ein aktuelles Beispiel: Wir reorganisieren gerade die komplette Gruppe und werden uns von einigen Mitarbeitern entweder trennen müssen oder sie auf andere Funktionen versetzen oder sie auf andere Hierarchielevel eingruppieren müssen. Und wenn ich so ein etwas schwieriges Gespräch mit dem tschechischen Kollegen von mir führe, dann wäre das in meinem Büro wesentlich ineffizienter als wenn ich, wie ich das gestern gemacht habe, mit ihm abends in die Kneipe gehe. Und da hab ich gesagt: "Wir kennen uns jetzt lang, die Funktion, die du eingenommen hast über die Jahre hinweg, die kannst du in der Neuordnung nicht behalten, aber ich steh zu dir, ich bin für dich da. Und je nachdem, welche Lösung wir wählen, ob du gehen möchtest, eine Abfindung



kriegst und Schluss oder ob du gehen möchtest, eine Abfindung kriegst und gleichzeitig beratend noch für uns tätig sein willst oder ob du in eine andere Funktion gehst, die im Level vielleicht nicht ganz dem entspricht, was du jetzt machst, da bin ich offen und ich unterstütz dich für deine Lieblingslösung. Du musst akzeptieren, dass die jetzige Funktion wegfällt, die wird anders definiert." Das habe ich ihm alles gesagt gestern Abend in einer bekannten Kneipe in Prag. Da geht das leichter. Und dann, weil's ein schwieriges Thema ist, macht die Umgebung extrem viel aus, ob es die Geschäftsumgebung ist oder die Privatumgebung, wo man dann geschäftliche Sachen bespricht." (GF18)

6. Nutzen des Forschungsprojektes für eine interkulturelle Personalauswahl und -entwicklung

Die Darstellung der bisherigen Ergebnisse hat gezeigt, dass es nicht darum gehen kann, Verständigungsschwierigkeiten zu vermeiden bzw. ihnen aus dem Weg zu gehen (dies ist praktisch kaum möglich), sondern dass es darauf ankommt, wie die beteiligten Personen mit auftretenden Schwierigkeiten umgehen und ob sie in der Lage sind, gemeinsam Lösungswege zu beschreiten, die nicht nur kurzfristig wirken, sondern langfristig Bestand haben. So liegt der entscheidende Unterschied zwischen den Interviewpartnern der Studie nicht darin, wie viele kulturelle Unterschiede oder problematische Situationen die Interviewpartner erlebt haben, sondern ob sie sich in der Lage sehen, produktive Lösungsmöglichkeiten zu entwickeln und erfolgreich umzusetzen. Bei vielen Lösungsvorschlägen wird darauf hingewiesen, dass man im Unternehmen grenzüberschreitende Ansprechpartner benötigt, die in der Lage sind, als Mediatoren oder Brückenbauer zwischen den Kulturen oder den Standorten zu vermitteln. Damit kommt den sozialen und interkulturellen Fähigkeiten der miteinander interagierenden Personen eine Schlüsselposition zu.

Um in einem Unternehmen einen Pool interkulturell kompetenter Personen zur Verfügung zu haben, ist eine interkulturelle Personalentwicklung notwendig, die zur Gesamtstrategie des Unternehmens passt. Es werden entsprechende Instrumente zur *Diagnose* und *Entwicklung* interkultureller Handlungskompetenz eingesetzt, z. B. interkulturelle Assessment-Center, interkulturelle Trainings oder interkulturelles Coaching, deren Qualität durch eine systematische Evaluation gesichert wird.

Im folgenden Kapitel wird erläutert, wie Erkenntnisse aus dem Forschungsprojekt zu einer verbesserten interkulturellen Personalentwicklung genutzt werden können. Dabei wird zum einen das "Strukturierte Auswahlinterview für Deutsche, die mit Tschechen zusammenarbeiten" (entwickelt von Radlmaier, 2005) als Diagnoseinstrument vorgestellt, zum anderen werden unterschiedliche Möglichkeiten interkultureller Trainings zur Entwicklung und Förderung interkultureller Kompetenz für Deutsche und Tschechen dargestellt.

6.1. Personalauswahl: Beispiel "Das strukturierte Auswahlinterview"

Die Forschungsergebnisse zeigen, dass nicht allein die fachliche Qualifikation für die Auswahl eines Expatriate oder einer Führungskraft mit Moderatorfunktion



zum Einsatz in Tschechien ausschlaggebend sein kann, sondern interkulturelle Handlungskompetenzen müssen mindestens gleichrangig verfügbar sein - oder wie das ein erfahrener Personalabteilungsleiter eines deutschen mittelständischen Unternehmens vereinfacht formuliert: "Wenn man als Deutscher beispielsweise Ungeduld mitbringt, dann ist das schon eine denkbar schlechte Voraussetzung" (GF15).

Um also eine auf interkulturelle Beziehungen zugeschnittene Personalauswahl vorzunehmen, ist eine Diagnose interkultureller Kompetenz im Allgemeinen oder eine tschechienspezifische Kompetenz im Speziellen vonnöten. Dafür stehen prinzipiell mehrere Möglichkeiten zur Verfügung. In größeren Unternehmen lohnt es sich, ein passendes interkulturelles Assessment-Center zu entwickeln, das bei kompetenter Durchführung eine hohe prognostische Validität, d. h. Vorhersagekraft über die zukünftige Leistung der/des Kandidatin/en, und Objektivität aufweist. Für kleinere Unternehmen, in denen nur selten und meist nur einzelne Personen ausgewählt werden sollen, und wenn es sich dabei um ein konkretes Zielland wie Tschechien handelt, bietet sich ein flexibel zu handhabendes Auswahlinstrument wie das Auswahlinterview an. Dies ist nach wie vor das wichtigste und am häufigsten verwendete Verfahren der Personalauswahl (Schuler, 2002) und wird von den Beteiligten, Bewerbern wie Verwendern, als Auswahlmethode bevorzugt. Allerdings werden vielfach immer noch unstrukturierte Auswahlinterviews verwendet, ohne festgelegte Fragen und Bewertungsskalen, in denen die Interviewer ihre Entscheidung aufgrund ihrer subjektiven Bewertung meist noch während des Interviews fällen. Erwiesen ist, dass solch unstrukturierte Interviews eine nur sehr geringe prognostische Validität, besitzen (Marchese & Muchinsky, 1993), wegen der mangelnden Vergleichbarkeit und der zu geringen Aufgabenbezogenheit der Fragen, der Überbewertung einzelner negativer Informationen durch den Interviewer oder unzureichender Verarbeitung der aufgenommen Informationen (Friedrich, 1997). Um diesen Schwierigkeiten zu begegnen, wurde die Interviewmethode für Auswahlgespräche weiterentwickelt und verbessert.

Ein Beispiel für diese Art der Auswahlinterviews stellt das "Multimodale Interview" von Schuler (1992) dar, das Elemente aus verschiedenen diagnostischen Instrumenten beinhaltet. Es setzt sich aus einer Abfolge von Selbstvorstellung durch den Bewerber, Fragen zum Berufsinteresse, freien Gesprächsteilen, biographiebezogenen Fragen, realistischen Tätigkeitsinformationen für den Bewerber und situativen Fragen zusammen, wobei die situativen und die biographiebezogenen Fragen von besonderer Bedeutung sind (Schuler, 1992).

Angelehnt an dieses Multimodale Interview entwickelte Stahl (1995) das "Strukturierte Auswahlinterview für den Auslandseinsatz", zunächst für die Entsendung von Nachwuchsführungskräften nach Japan. Dieses Auswahlinstrument erfüllt die Anforderungen der Ökonomie, Praktikabilität und Akzeptanz und stellt aufgrund seiner Strukturierung und anforderungsbezogenen Gestaltung eine wesentliche Verbesserung herkömmlicher Auswahlmethoden für den Auslandseinsatz dar. Das Strukturierte Auswahlinterview ist in drei Teile gegliedert:

 Selbstvorstellung, bei der es um die Motivation des Kandidaten für den Auslandseinsatz, seine Karriereerwartungen, die Unterstützung der Familie usw. geht.



- 2) Biographiebezogene Fragen, die mit einem Auslandseinsatz in Zusammenhang stehen, wie bisherige Mobilität innerhalb und außerhalb des Heimatlandes, internationale Erfahrungen, Mitarbeit in multinationalen Arbeitsgruppen, Fremdsprachenkenntnisse, allgemeine Team- und Projekterfahrung sowie das Wissen über und das Interesse am Zielland.
- 3) Situative Fragen, die das Kernstück des Interviews bilden und die im Folgenden am Beispiel Tschechiens genauer erläutert werden.

So können bei einem "Situativen Auswahlinterview für Tschechien" Fragen in Form einer hypothetischen, aufgabenbezogenen Situation gestellt werden, in die sich der Bewerber hineinversetzen und ausführlich beschreiben soll, wie er sich in der geschilderten Situation verhalten würde. Jede Antwort wird von einem oder mehreren Interviewern/Beurteilern in Hinblick auf bestimmte Fähigkeiten, die sich im Antwortverhalten ausdrücken, auf einer fünf-stufigen Likert-Skala bewertet. Um die Subjektivität einer Bewertung zu reduzieren, werden von Experten formulierte Verhaltensanker als Richtlinie verwendet (Latham et al., 1980). Diese Verhaltensanker stellen aber keinen vollständigen Antwortenkatalog dar, da niemals alle denkbaren Antworten in Beispielen wiedergegeben werden können, dienen aber als Anhaltspunkte. Wichtig ist, dass allen Bewerbern die gleichen Fraugen gestellt werden und die Antworten anhand der verankerten Skalen von denselben Interviewern bewertet werden.

Abbildung 56 zeigt, wie eine solche situative Frage mit Bewertungsbogen aussieht. Diese Situation wird dem Kandidaten vorgetragen oder vorgelegt:

Die Bestellung macht Hr. Vondraš

Sie sind Abteilungsleiter bei einem mittelständischen deutschen Unternehmen, das mehrere Werke in Tschechien eröffnet hat. Sie sind u. a auch für den Bereich Disposition zuständig. Während des Aufbaus der tschechischen Werke haben Sie die Aufgabe, den notwendigen Know-how-Transfer im Rahmen Ihrer Abteilung zu leiten. [Diese Beschreibung kann ggf. angepasst werden]

Als Sie einen Besuch im tschechischen Werk machen, stellen Sie fest, dass eine der Produktionsmaschinen nicht läuft. Dabei werden mit dieser Anlage gerade die Teile gefertigt, die Ihre Abteilung in Deutschland seit Tagen dringend im tschechischen Werk nachfragt. Auf Ihre Frage nach den Ursachen, ob etwa die Maschine kaputt sei, erhalten Sie die Antwort: "Uns fehlt ein Aufsatz für diese Maschine, aber diese Bestellung macht immer nur Herr Vondraš, er hat dafür die Entscheidungsbefugnis – und der ist seit einer Woche in Urlaub."

Wie reagieren Sie?

Die Interviewer erhalten zusätzlich die folgenden Verhaltensanker und Einschätzskalen:

+ Positive Reaktionen +

Veranlasst einen Eilauftrag.

Bespricht in einem Meeting mit den Beteiligten mögliche Lösungen der Situation.

Klärt Kompetenzen (wer darf Bestellungen machen?) und verteilt Aufgaben.

- Negative Reaktionen -

Holt Hrn. Vondraš aus dem Urlaub.

Erteilt Hrn. Vondraš einen Verweis.

Schimpft und verleiht seinem Missfallen lautstark Ausdruck.

| Einschätzung der Antwort | | | | | | |
|--------------------------|---------|-------|---|-----|--------|--|
| | sehr ge | ering | | seh | r hoch | |
| Flexibilität | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Ambiguitätstoleranz | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |

Abb. 56: Situation und Bewertungsbogen aus einem "Situativen Auswahlinterview" (Radlmaier, 2005)



Beim Einsatz des "Situativen Auswahlinterviews" können einzelne Situationen auch als Rollenspiel durchgeführt werden, wobei der Rollenspieler eine Person aus dem Zielland, also z. B. Tschechien sein sollte. Ebenso muss die Bewertung des Kandidaten von mindestens einer Führungskraft aus Tschechien vorgenommen werden, da diese im Zweifelsfall die Situation vor Ort und die Verhaltensweisen des Kandidaten aus tschechischer Sicht zuverlässig einschätzen kann. Es sind während des Interviews also immer mindestens zwei Beurteiler/Interviewer – nämlich ein Vertreter der deutschen und ein Vertreter der tschechischen Personalabteilung – anwesend. Ergänzt werden diese häufig noch durch Führungskräfte aus den betroffenen Abteilungen. Alle Beurteiler/Interviewer sind für das Auswahlinterview zu schulen.

Der Vorteil eines solchen strukturierten und situativen Auswahlinterviews ist, dass es leichter an die jeweiligen Erfordernisse im Unternehmen angepasst werden kann, als dies bei einem Assessment-Center der Fall ist, aber ebenso auf einem strukturierten Vorgehen beruht und anhand entsprechender Qualitätskriterien entwickelt wurde.

Für deutsch-tschechische Unternehmen wurden aus den Daten des Projektes von I. Radlmaier (2005) situative Fragen für ein strukturiertes Auswahlinterview für Deutsche, die nach Tschechien entsandt werden oder eng mit tschechischen Kollegen zusammen arbeiten sollen, entwickelt¹. Die Beschreibung dieses Auswahlinstruments soll HR-Verantwortliche bei der Suche nach geeigneten Auswahlmethoden und geeigneten Kandidaten unterstützen.

Die Entwicklung des "Situativen Auswahlinterviews" verlief in den folgenden Schritten:

- 1. Anforderungsanalyse durch die "Critical-Incident-Technique" (vgl. Kap. 4.1.1): Mit welchen Problembereichen werden deutsche Führungskräfte in Tschechien konfrontiert?
- 2. Auswahl konkreter kritischer Situationen innerhalb dieser Problembereiche.
- 3. Sammlung von in dieser Situation zielführenden und weniger zielführenden Verhaltensweisen. Dazu werden die Situationen deutschen und tschechischen Experten aus deutsch-tschechischen Unternehmen vorgelegt und um die Angabe besonders zielführender und wenig zielführender Verhaltensweisen gebeten.
- 4. Auswahl von Fähigkeiten und Persönlichkeitsmerkmalen, die für die Bewältigung dieser Probleme bzw. für eine erfolgreiche Tätigkeit in der Tschechischen Republik relevant sind.
- 5. Festlegung, welche Fähigkeiten durch welche Situation beobachtet/bewertet werden sollen.

Die Entwicklungsschritte zur Anforderungsanalyse und zur Auswahl von Fähigkeiten und Persönlichkeitsmerkmalen werden nun näher beschrieben.

Zu 1.: Anforderungsanalyse

Die Auswertung der im Rahmen des Projektes geführten Interviews ergab eine

Für diese Arbeit erhielt Iris Radlmaier im Jahr 2006 den Personal-Nachwuchspreis der Deutschen Gesellschaft für Personalführung e.V. (DGFP).



153

Liste von 14 konkreten Herausforderungen, mit denen Deutsche in Tschechien häufig konfrontiert werden und mit denen sie auf produktive Art und Weise umzugehen lernen müssen. Diese werden hier als Anforderungsbereiche bezeichnet. Sie sind durchaus vergleichbar mit den in Abb. 2 dargestellten allgemeinen Aufgaben moderner Personalführung, um die es bisher in der Ergebnisdarstellung ging, unterscheiden sich jedoch in einigen Details.

- (1) Anweisungen geben: Umgang mit Situationen, in denen Anweisungen nicht oder nicht in der intendierten Art und Weise ausgeführt werden.
- (2) Arbeitsbedingungen: Umgang mit anderen Rahmenbedingungen vor Ort, wie z. B. Arbeitszeitregelungen, Fluktuation, Ausbildungsniveau, Ausmaß der Arbeitsbelastung, Personalmangel etc.
- (3) Beziehungsmanagement: Kann der Kandidat den höheren Anforderungen im Bereich zwischenmenschlicher Beziehungen mit entsprechenden Initiativen bzw. Rücksichten gerecht werden?
- (4) Entscheidungen/Verantwortung: Umgang mit Situationen, in denen die Bereitschaft der tschechischen Kollegen und Mitarbeiter, Entscheidungen zu treffen und Verantwortung dafür zu übernehmen, von den aus Deutschland gewohnten Verhaltensweisen abweicht.
- (5) Hierarchische Strukturen: Umgang mit der höheren Wertigkeit hierarchischer Strukturen.
- (6) Kommunikationsstil: Umgang mit der indirekten Kommunikation in bestimmten Situationen.
- (7) Kundenorientierung: Umgang mit zu geringer Kundenorientierung, Kontaktpflege und Beratung von Kunden.
- (8) Kritik/Erkennen von indirekter Kritik: Umgang mit Kritik, Äußerung von Kritik, Schwierigkeiten beim Verstehen indirekter Kritik.
- (9) Planung: Umgang mit unterschiedlichen Prioritäten bei der Arbeitseinteilung und -planung.
- (10) Pragmatismus: Umgang mit Improvisationsfreude und Kreativität v. a. in Unternehmen mit stark strukturierten Vorgängen problematisch.
- (11) Sprache: Umgang mit Verständigungs- und Kommunikationsproblemen sowie der Kommunikation über Dolmetscher.
- (12) Arbeitsbezogene Schwierigkeiten: Umgang mit Problemen im Arbeitsalltag, v. a. mit der Tendenz, diese nicht anzusprechen bzw. zu übergehen.
- (13) Zeit: Umgang mit unterschiedlichen Vorstellungen von Pünktlichkeit.
- (14) Zwischenmenschliche Konflikte: Ansprechen von Konflikten und Konfliktbearbeitung (Radlmaier, 2005).

Da manche dieser Anforderungen je nach Unternehmen mehr oder weniger bedeutsam sind, ist es Aufgabe der Personalverantwortlichen, eventuell mit Unterstützung eines Experten, die für das konkrete Unternehmen wichtigsten Anforderungen auszuwählen.

Zu 4.: Fähigkeiten und Persönlichkeitsmerkmale

Die Auswahl der im Interview zu bewertenden relevanten Persönlichkeitseigenschaften erfolgte anhand einer detaillierten Analyse von 7 Studien zu Komponen-



ten interkultureller Handlungskompetenz. Diese Analyse ergab folgende sechs Fähigkeiten, auf die im "Situativen Auswahlinterview" zu achten ist (aus Radlmaier, 2005):

- 1. Ambiguitätstoleranz: Fähigkeit, neue, ambivalente, widersprüchliche, unstrukturierte und unklare Situationen zunächst einmal zu akzeptieren, darauf nicht aggressiv oder regressiv zu reagieren oder sich in blinden Aktionismus zu flüchten, sondern auch unter diesen Umständen handlungsfähig zu bleiben.
- 2. *Empathie/Perspektivenwechsel*: Fähigkeit, sich in andere Menschen, verschiedene Rollen, Standpunkte und Aufgaben hineinzuversetzen, ihr Denken und Verhalten zu verstehen, ihre Beweggründe und Motive nachzuvollziehen sowie eine Situation aus verschiedenen Blickwinkeln betrachten zu können.
- 3. Flexibilität: Fähigkeit und Bereitschaft, sich auf unvorhergesehene Situationen einstellen zu können, alternative Lösungsmöglichkeiten und Handlungsstrategien zu entwickeln und anzuwenden sowie neue Erfahrungen zu integrieren, wobei das eigene Verhalten flexibel der jeweiligen Situation entsprechend zu modifizieren ist.
- 4. Offenheit/Respekt: Aufgeschlossenheit für und Interesse an anderen Menschen, an neuen, komplexen und ungewohnten Erfahrungen und Gegebenheiten sowie die Bereitschaft, sich auf diese neuen Situationen und Menschen einzulassen im Bewusstsein der kulturellen Abhängigkeit der eigenen Wahrnehmung, des eigenen Denkens und Verhaltens und des respektvollen Umgangs mit dem Gegenüber.
- 5. Soziale Initiative/Kontaktfreudigkeit: Fähigkeit, auf einer persönlichen Ebene aktiv Kontakt mit Anderen zu knüpfen sowie diese Kontakte aufrechtzuerhalten und zu pflegen.
- 6. Zielorientierung: Fähigkeit, auch unter erschwerten Bedingungen zielstrebig auf die Erfüllung der gestellten Aufgaben hinzuarbeiten. (Radlmaier, 2005)

Nach Bearbeitung aller fünf Entwicklungsschritte und einer Expertenbewertung der Situationen dahingehend, wie typisch sie für die deutsch-tschechische Kooperation sind, stehen für das "Situative Auswahlinterview" 16 Situationen mit den dazugehörigen Verhaltensankern und Bewertungsskalen zur Verfügung. Manche der Situationen wurden als Fallbeispiele bereits in Kap. 5 dargestellt, sind hier aber entsprechend den Anforderungen des "Situativen Interviews" umformuliert.

Im Folgenden werden nun zu 11 der 14 Anforderungsbereiche jeweils eine bis zwei Situationen dargestellt. Die ausgewählten Situationen zu den Anforderungsbereichen 2 "Arbeitsbedingungen" und 3 "Beziehungsmanagement" wurden von den Experten als "weniger typisch" bewertet und sind deswegen nicht aufgeführt. Zum Anforderungsbereich 11 "Sprache" wurde keine konkrete Situation berichtet, sondern nur darauf hingewiesen, dass es viel Geduld erfordert, mit den unterschiedlichen Sprachen, den Dolmetschern und den sich daraus ergebenden Missverständnissen zurechtzukommen.

Entsprechend der Zusammensetzung der Interviewpartner (vgl. Kap. 4) sind die Akteure in den Situationen entweder Expatriates, die nach Tschechien entsandt wurden, oder Pendler zwischen deutschen und tschechischen Standorten. Die



meisten Beispielfälle stammen aus Industriebetrieben, weil diese in der Interviewstudie am stärksten vertreten waren.

1) Anforderungsbereich 1 "Anweisungen geben": Die beiden folgenden Situationen (Abb. 57 u. 58) beschreiben Probleme in der Fertigung. Die deutsche Führungskraft ist mit einer Situation konfrontiert, in der die gegebenen Anweisungen nicht oder nicht im intendierten Sinn ausgeführt werden.

Der ausgetaktete Arbeitsplatz

Sie sind im Top-Management eines mittelständischen Automobilzulieferer-Unternehmens tätig, das mittlerweile in mehreren Ländern tätig ist. Seit einigen Jahren gibt es auch zwei Standorte in Tschechien.

Eine Sache macht Sie ratlos. Bisher haben Sie es nicht geschafft, im tschechischen Werk eine "schlanke Fertigung" zu etablieren: Die Fertigungslinien sind in Sequenzen mit zwei, drei oder mehr Arbeitsplätzen in einer Reihe organisiert. Diese Arbeitsplätze müssen aufeinander abgestimmt, also richtig getaktet sein, d. h. man versucht zu verhindern, dass an einem Arbeitsplatz sehr schnell produziert wird und sich das Material dagegen an anderen Arbeitsplätzen staut. Das Material muss "fließen".

Bei einem Ihrer Rundgänge in der Produktion in Tschechien stellen Sie fest, dass an einer Fertigungslinie die geforderte Produktionsmenge nie erreicht wird. Sie überlegen, was der Grund sein könnte, und kommen zu dem Ergebnis, dass dieser Arbeitsplatz nicht ausgetaktet ist und dass sich das Material an einem Engpass staut. Sie sprechen den tschechischen Produktionsleiter, Herrn Ježek, darauf an und zeigen ihm die Problematik an diesem Arbeitsplatz. Sie bitten Herrn Ježek, dies zu ändern. Er soll für eine bessere Abstimmung zwischen den einzelnen Arbeitsplätzen (z. B. die Mitarbeiter entsprechend umverteilen) und für kürzere Pausen bei Schichtwechsel sorgen. Doch obwohl Herr Ježek sehr gut deutsch spricht, es also nicht an der Verständigung gelegen haben kann, findet keine Umsetzung statt und der Zustand bleibt über mehrere Monate unverändert. Sie haben zunehmend das Gefühl, dass der tschechische Produktionsleiter einfach nicht begreift, worum es Ihnen eigentlich geht.

Wie reagieren Sie?

+ positive Reaktionen +

Erklärt die Situation noch einmal ausführlich und geduldig und weist auf Verbesserungen durch Austaktung hin.

Sammelt gemeinsam mit Hrn. Ježek Ideen zur besseren Austaktung.

Bietet Hrn. Ježek volle Unterstützung bei der Umsetzung der Ideen an.

- negative Reaktionen -

Wartet auf eigenständige Umsetzung der Mitarbeiter an den Arbeitsplätzen.

Gibt eine schriftliche Anweisung mit festem Termin.

Droht mit Kündigung bei Nichteinhalten der Vorgaben.

| | Einschätzung (| der Ant | wort | | | |
|---------------------|----------------|---------|------|---|----------|--|
| | sehr ge | ring | | S | ehr hoch | |
| Ambiguitätstoleranz | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Soziale Initiative | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |

Abb. 57: Situation "Der ausgetaktete Arbeitsplatz"



Da müssen drei Stempel drauf

Sie sind Abteilungsleiter im Bereich "Produktion" in einem mittelständischen Automobilzulieferbetrieb. Ein wichtiger Teilbereich Ihrer Arbeit ist die Qualitätssicherung, die Sie zusammen mit Ihren Mitarbeitern auch in den neuen tschechischen Werken einführen.

Bei der Produktion in Tschechien stellen Sie fest, dass immer wieder ein Fehler bei den gefertigten Teilen auftritt, den Sie so bisher nicht kannten. Deshalb wird ein weiterer Prüfschritt eingeführt. Die Bandarbeiter, die fehlerhafte Teile aussortieren, sollen das Werkteil nun auf drei, statt auf bisher zwei Merkmale hin überprüfen. Für jede Prüfung ist das Teil mit einem Prüfstempel zu versehen und nur wenn ein Werkteil über alle drei notwendigen Stempel verfügt, darf es ausgeliefert werden, ansonsten wird es als Ausschuss behandelt.

Sie stellen nun bei einem Ihrer Rundgänge durch die Produktion in Tschechien fest, dass nicht alle mit drei Prüfstempeln versehenen Teile in Ordnung sind. Daraufhin beobachten Sie die Bandarbeiter und bemerken, dass einige in sehr hoher Geschwindigkeit alle Teile mit drei Prüfstempeln versehen, ohne diese überhaupt sorgfältig geprüft zu haben.

Sie können es nicht fassen! Sie sprechen eine der Mitarbeiterinnen an und fragen sie, warum sie auf alle Teile drei Stempel macht. Als Antwort bekommen Sie:

"Weil da drei Stempel drauf müssen. Das war früher anders, da waren es nur zwei, aber jetzt müssen wir drei Stempel draufmachen." Scheinbar ist den tschechischen Mitarbeitern Sinn und Zweck der Prüfstempel überhaupt nicht bewusst!

Was tun Sie?

| + positive Reaktionen + | negative Reaktionen – | | | | | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|------|---|----------|--|--|
| Bespricht mit den verantwortlichen tschechischen Führungskräften das Problem. | Wird ausfallend und laut und beschimp die Mitarbeiter. | | | | | |
| Erarbeitet zusammen mit den Verantwortlichen einen Schulungsplan für die Mitarbeiter, damit sie den Sinn verstehen. | Droht mit Prämiensenkung und Sank nen. | | | | | |
| Trifft mit den Beteiligten Zielvereinbarun- gen über Ausschussquoten. | Kündigt den Mitarbeitern | | | | | |
| Einschätzun | g der Antv | wort | | | | |
| sehr ge | ering | | S | ehr hoch | | |
| Ambiguitätstoleranz 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| Soziale Initiative 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |

Abb. 58: Situation "Da müssen drei Stempel drauf"



2) Anforderungsbereich 4 "Entscheidungen/Verantwortung": Ein deutscher Geschäftsführer in Tschechien erlebt, dass er selbst bei hohen tschechischen Führungskräften nicht immer mit selbstständigen Entscheidungen rechnen kann.

Ich habe mal noch nichts unternommen

Sie sind Geschäftsführer bei einem großen deutschen Konzern in Tschechien. Um das Auftragsvolumen bedienen zu können, muss der Konzern auch vom tschechischen Marktführer Rohstoffe beziehen. Immer wieder stehen daher schwierige Gespräche mit einem Vertreter des Marktführers an. Dies fällt in den Aufgabenbereich ihres tschechischen Mitarbeiters, Herrn Bartoš, der Hauptverantwortlicher für den Einkauf ist.

Sie verlassen sich darauf, dass Herr Bartoš die nächsten Gespräche, die bald anstehen, vorbereitet und durchführt. Falls er Hilfe braucht oder Fragen hat, rechnen Sie damit, dass er sich meldet. Aber im Grunde kennt er sich in dem Bereich am besten aus. Vermutlich – so denken Sie – ist er sogar froh, wenn Sie sich als Ausländer nicht in diese doch etwas heikle Sache mischen und womöglich etwas kaputt machen, was mühsam aufgebaut wurde.

Da Sie nichts Gegenteiliges hören, nehmen Sie an, dass die diesjährigen Gespräche gut verlaufen sind. Nach einiger Zeit bekommen Sie aber zunehmend den Eindruck, dass Herr Bartoš gar kein Gespräch geführt hat! Auf Ihre Nachfrage, wie der Stand der Dinge ist, bekommen Sie die Antwort: "Ich habe noch nichts unternommen, Sie haben ja auch noch nichts davon gesagt."

Wie reagieren Sie?

| + positive Reaktionen + | - negative Re | | | Reaktio | nen – |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|----------|---------|----------------------------|
| Äußert unter vier Augen Kritik an Hrn. Bartoš. | | | | | Kollegen über . Bartoš. |
| Legt mit Hrn. Bartoš klare Verant- wortungsbereiche fest. | Kritisiert Hrn. Bartoš wegen seines nicht vorhandenen Engagements. | | | | seines nicht |
| Bespricht die Situation mit Hrn. Bartoš und vereinbart mit ihm gemeinsam die nächsten Schritte und Termine. | Wartet ab, ob Hr. Bartoš die Gespräche den nächsten Wochen nicht doch noch selbstständig durchführt. | | | • | |
| Einschätzun | g der Ar | ntwort | | | |
| | sehr gering sehr | | ehr hoch | | |
| Zielorientierung | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Offenheit/ Respekt | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Abb. 59: Situation "Ich habe mal noch nichts unternommen"

Zu diesem Bereich 4 gehört auch die Situation "Die Bestellung macht immer Herr Vondras", die bereits am Anfang dieses Kapitels (Abb. 56) dargestellt wurde.

3) Anforderungsbereich 5 "Hierarchische Strukturen": Ein deutscher Expatriate ist ohne offizielle Über- oder Unterordnung in einem tschechischen Werk tätig und gerät in Konflikt mit dem hierarchischen System.



Ich bin sein Vorgesetzter

Sie sind in einem mittelständischen, deutschen Unternehmen, das einen tschechischen Betrieb gekauft hat, zuständig für den Vertrieb der Produkte auf dem mittelosteuropäischen Markt. Seit zwei Jahren sind Sie als Entsandter in Tschechien. Für die Kundenbetreuung vor Ort gibt es im tschechischen Werk einen Servicemitarbeiter, Herrn Smid, der aber in der formalen Hierarchie dem Bereich "Produktion" und damit Herrn Černý unterstellt ist.

Nun benötigen Sie dringend einen Servicemitarbeiter, der kurzfristig zu einem Kunden fährt, und Sie wenden sich an Herrn Smid. Sie sprechen ab, dass dieser am nächsten Tag um 10 Uhr zum Kunden fährt, um den Schaden vor Ort zu reparieren. Danach sprechen Sie mit Herrn Černý, um ihn darüber zu informieren, dass Herr Šmid am nächsten Tag diesen Termin wahrnehmen soll. Herr Černý reagiert ziemlich verstimmt und sagt: "Herr Šmid hat etwas anders zu tun, er muss morgen im Werk bleiben. Ich bin sein Vorgesetzter, ich bestimme, wann er wo zu sein hat."

Sie ärgern sich sehr. Es ist doch selbstverständlich, dass man flexibel sein muss, wenn der Kunde ein Problem hat.

Wie reagieren Sie?

+ positive Reaktionen + - negative Reaktionen -

Erklärt Hrn. Černý, dass er aus der Hektik Zeigt oder sagt, dass er als ausländische heraus die Hierarchie nicht beachtet hat Entsandter mehr Macht hat als sein tscheund entschuldigt sich dafür.

chischer Kollege.

gibt ihm die Gelegenheit, dem Kunden selbst zu helfen, z.B. jemand anderen oder und lässt keine Diskussion zu. doch Hr. Šmid zu schicken.

Bespricht die Situation mit Hrn. Černý und Zeigt, dass er Herrn Černý im Stammhaus deswegen Schwierigkeiten machen kann

Vereinbart mit Hrn. Černý Regeln für zum Kunden zu fahren. künftige Vorgehensweisen.

Ordnet Hrn. Šmid streng an, trotz allem

| Einschätzung der Antwort | | | | | | | |
|--------------------------|------------|----|---|---|-----------|--|--|
| | sehr gerin | ıg | | | sehr hoch | | |
| Flexibilität | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| Offenheit/Respekt | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |

Abb. 60: Situation, Ich bin sein Vorgesetzter"

4) Anforderungsbereich 6 "Kommunikationsstil": In dieser Situation wird ein deutscher Geschäftsführer, der aber nicht immer in Tschechien vor Ort ist, damit konfrontiert, dass ihm folgenreiche Lieferengpässe nicht mitgeteilt werden.



Die vergessene Bestellung

Sie sind Werksleiter eines deutschen Werkes bei einem mittelständischen Automobilzulieferer. Gleichzeitig leiten Sie zusammen mit einem tschechischen Kollegen als Geschäftsführer das tschechische Werk dieses Unternehmens.

Vom Kundencenter in Deutschland erfahren Sie, dass ein Kunde eine nicht eingetroffene Lieferung aus Tschechien reklamiert hat und mit Bandstillstand droht. Lieferverzögerungen kommen zwar immer wieder mal vor, sind aber u. U. mit sehr hohen Kosten und schwerwiegenden Folgen verbunden. Sie setzen alle Hebel in Bewegung, um die Situation zu retten, und können durch einige Sofortmaßnahmen und die Unterstützung anderer Standorte die schlimmsten Folgen für das Unternehmen verhindern.

Im Anschluss gehen Sie dem Problem nach. Es stellt sich heraus, dass im tschechischen Werk nicht genug Rohmaterial bestellt worden war und bereits zwei Wochen vorher klar war, dass der Liefertermin für den Kunden vermutlich nicht eingehalten werden kann.

Sie wissen zwar, dass das tschechische Werk noch mit Anfangsschwierigkeiten zu kämpfen hat und es bei Bestellungen immer wieder mal Probleme geben kann, aber Sie verstehen nicht, warum Sie keine Informationen von Ihrem tschechischen Kollegen bekommen haben. Sie mussten erst vom Kunden erfahren, dass etwas schiefgegangen ist. Zwei Wochen vorher wäre noch genug Zeit gewesen, entsprechende Gegenmaßnahmen zu ergreifen. Der Kunde hätte dann womöglich gar nichts mitbekommen.

Was tun Sie?

| + positive Reaktionen + | | | e Reaktionen – | | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------|--------|-----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|---|-----------|--|
| Erkundigt sich regelmäßig nach Proble im Werk und achtet dabei auch auf Zwischentöne. | emen | Spricht das Problem nicht an. | | | | |
| | | | Führt ein strenges Kontroll- und Überwachungssystem ein. | | | |
| Vereinbart, wie und an wen zukünftig Abweichungen gemeldet werden. | | Droht allen Beteiligten mit Strafe oder Kürzung der Prämien. | | | | |
| Einsc | hätzur | ng der An | ntwort | | | |
| S | ehr g | ering | | | sehr hoch | |
| Zielorientierung | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Soziale Initiative | 1 | 2 3 4 5 | | | | |

Abb. 61: Situation "Die vergessene Bestellung"

5) Anforderungsbereich 7 "Kundenorientierung": In beiden Situationen (Abb. 62 und 63) geht es um einen deutschen Mitarbeiter bzw. Vorgesetzten, der mit einer wenig kundenfreundlichen Einstellung seiner tschechischen Kollegen konfrontiert wird.



Kundenwünsche

Sie sind Werksleiter in einem deutschen Werk eines mittelständischen Automobilzulieferers. Gleichzeitig leiten Sie zusammen mit einem tschechischen Kollegen als Geschäftsführer das tschechische Werk dieses Unternehmens.

In der Automobilbranche kommt es sehr häufig vor, dass ein Kunde seine Bestellungen relativ kurzfristig ändert. So geht im tschechischen Werk der Anruf eines wichtigen Kunden ein, dass er, wenn möglich, in der nächsten Woche statt 5000 lieber 15000 Teile geliefert haben möchte.

Der tschechische Werksleiter, Herr Pavlačí, unternimmt jedoch keine weiteren Maßnahmen, um diese höhere Stückzahl zu erreichen. Auf Ihre Nachfrage, ob denn die höhere Stückzahl erreicht würde, antwortet Herr Pavlačí: "Das geht jetzt eigentlich nicht. Das war ganz anders vorgesehen und genügend Personal ist auch nicht da."

Sie erklären, dass dann eben der Produktionsplan umgestellt werden müsse. Weniger dringende Aufträge könne man nach hinten verschieben und Herr Pavlačí solle versuchen, möglichst viele Mitarbeiter für diesen Auftrag einzuplanen, eventuell eine Sonderschicht zu veranlassen oder, wenn möglich, mit Leiharbeitern zu arbeiten. Herr Pavlačí zeigt sich davon wenig begeistert und beschwert sich nur über die Wechselhaftigkeit des Kunden.

Sie sind ärgerlich, dass Kundenwünsche so wenig Berücksichtigung finden. Natürlich machen solche kurzfristigen Umstellungen niemandem Freude, aber man muss Ihrer Meinung nach versuchen, die beste Lösung zu finden, um den Kunden zufrieden zu stellen. Immer wieder müssen Sie ihrem Kollegen dies erklären und letztendlich die Änderung der Schichtpläne bzw. den Umbau der Produktionslinien selbst anordnen.

Was tun Sie?

| + positive Reaktionen + | negative Reaktionen – | | | | | | |
|---------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|---|---|----------|--|--|
| Zeigt für Hrn. Pavlačí Verständnis, aber besteht auf Maßnahmen. | Stellt Hrn. Pavlačí vor die Wahl: Entweder er ordnet Änderungen an oder er (der Deutsche) findet jemand anderen, der sich darum kümmert. | | | | | | |
| Motiviert die Mitarbeiter mit einem Bonus und bietet Hilfe an. | Setzt Hrn. Pavlačí unter Druck. | | | | | | |
| Spricht mit Hrn. Pavlačí über die Prioritäten: Kunden und Qualität. | Wirft Hrn. Pavlačí Unfähigkeit vor. | | | | | | |
| Einschätzun | g der An | twort | | | | | |
| | sehr gering sehr hoch | | | | ehr hoch | | |
| Empathie | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| Soziale Initiative | 1 2 3 4 5 | | | | | | |

Abb. 62 Situation "Kundenwünsche"



Nein, wir können noch nicht liefern

Sie sind bei einem deutschen mittelständischen Automobilzulieferer als Disponent tätig und auch für den Know-how-Transfer ins tschechische Werk zuständig. Seit einigen Wochen sollen die Disponenten im tschechischen Werk eigenständig die (auch deutschen) Kunden betreuen.

Sie sind zwar eigentlich nicht mehr zuständig, fühlen sich aber trotzdem weiterhin den Kunden verpflichtet. Als einer der Kunden sich bei Ihnen erkundigt, ob denn das mit der Lieferung bis nächsten Mittwoch klappt, da er Gegenteiliges gehört habe, verweisen Sie ihn nicht an das tschechische Tochterunternehmen, sondern versprechen, sich selbst darum zu kümmern.

Sie schreiben eine Mail nach Tschechien, ob die Teile bis Mittwoch geliefert werden können. Als Antwort bekommen Sie ein einfaches "Nein".

Sie sind sehr verärgert, denn Sie vermuten, dass die Informationspolitik gegenüber den Kunden ähnlich knapp ausfällt. Sie schließen aus dieser Antwort auch, dass nicht viel zusätzlicher Aufwand betrieben wird, um den Liefertermin doch noch einzuhalten. Dabei ist für Sie klar: Wenn bis Mittwoch nicht geliefert werden kann, muss man alle Hebel in Bewegung setzen, um zumindest so früh wie möglich liefern zu können. Man könnte beispielsweise bei einem anderen Kunden anrufen, ob der aus seinen Lagerbeständen baugleiche Teile an die Firma zurückschicken kann oder neu bestellte Teile erst zu einem späteren Termin benötigt. Scheinbar erkennen Ihre Kollegen den Ernst der Lage nicht.

Wie verhalten Sie sich?

Soziale Initiative

Offenheit/Respekt

+ positive Reaktionen + - negative Reaktionen -Nimmt telefonisch oder persönlich mit der Beschwert sich bei seinem Vorgesetzten zuständigen Person in der tschechischen über die tschechischen Mitarbeiter. Gesellschaft Kontakt auf und bittet sie um Unterstützung. Klärt mit den tschechischen Kollegen ab, Beschimpft die tschechischen Mitarbeiter wie man sich in dem Falle, dass sich wegen ihres Fehlverhaltens. Kunden noch an den alten Kontakt wenden, am besten verhalten soll. Schimpft beim Kunden über die Schult seine Mitarbeiter auf tschechischen Kollegen. Kundenorientierung. Einschätzung der Antwort sehr gering sehr hoch

Abb. 63: Situation "Nein, wir können noch nicht liefern"

6) Anforderungsbereich 8 "Kritik/Erkennen von indirekter Kritik": Ein deutscher Pendler zwischen Deutschland und Tschechien versucht, mit seinen relativ gleichberechtigten tschechischen Partnern einen aufgetretenen Fehler zu klären und erkennt zunächst nicht, dass sich seine tschechischen Kollegen zu Unrecht kritisiert fühlen und sich zurückziehen.

1

2

3

3

4

4

5

5



Die fehlerhafte Arbeitsanweisung

Sie sind Produktionsleiter in einem mittelständischen, deutschen Unternehmen, das einen tschechischen Betrieb gekauft hat. Sie müssen eng mit dem tschechischen Werk zusammenarbeiten und reisen häufig nach Tschechien.

Im tschechischen Werk werden Module für den Standort in Deutschland gefertigt.

Eines Tages kommt eine Lieferung aus Tschechien und Sie stellen fest, dass mit den Modulen etwas nicht in Ordnung ist. Ein Teil ist verkehrt herum montiert und zudem enthält die Fertigungsanweisung aus Deutschland einen Fehler. Sie fahren daraufhin gleich nach Tschechien und gehen in die Fertigung, um das Problem mit der falschen Montage zu lösen. Sie teilen Ihren tschechischen Kollegen sachlich mit, dass es Probleme gegeben hat und dass die Montage falsch war. Nur nebenbei erwähnen Sie, dass der Grund die fehlerhafte Arbeitsanweisung aus Deutschland war. In der Folge dieses Ereignisses haben Sie das Gefühl, dass Ihre tschechischen Kollegen Ihnen aus dem Weg gehen und nur noch wenig mit Ihnen reden.

Was tun Sie?

| + positive Reaktionen + | – ne | – negative Reaktionen – | | | | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|-----------|--|--|--|--|
| Spricht offen über den Fehler in Deutschland, zeigt Verständnis für die Empörung seiner Kollegen und entschuldigt sich dafür, dass dieses Problem entstanden ist. | Gibt Fehler nicht zu und versucht, ihn attschechische Mitarbeiter abzuschieben. | | | | | | |
| Ermuntert seine Kollegen, ihn künftig auf solche Fehler aufmerksam zu machen. | Bagatellisiert Fehler von deutscher S | | | | | | |
| Erklärt die Folgen und die notwendigen Maßnahmen. | Tut gar nich | ts. | | | | | |
| Einschätzun | g der Antwort | | | | | | |
| sehr | gering | | sehr hoch | | | | |
| Empathie 1 | . 2 3 | 4 | 5 | | | | |
| Offenheit/Respekt 1 | . 2 3 | 4 | 5 | | | | |

Abb. 64: Situation "Die fehlerhafte Arbeitsanweisung"

7) Anforderungsbereich 9 "Planung": In dieser Situation wird ein deutscher Geschäftsführer mit der weniger auf Sicherheit denn auf Erfahrung und Zuversicht beruhenden Planung seiner Sekretärin konfrontiert und dadurch in eine für ihn äußerst unangenehme Lage gebracht.



Die Sportveranstaltung

Sie sind Geschäftsführer eines großen Unternehmens in Tschechien. Von Zeit zu Zeit laden Sie wichtige Geschäftskollegen zu sportlichen Veranstaltungen o. ä. ein, um die Beziehung zu ihnen aufrechtzuerhalten. Für ein wichtiges und begehrtes Spiel in Prag hat Ihre Sekretärin 10 VIP-Karten besorgt und von Ihnen den Auftrag bekommen, Geschäftspartner dazu einzuladen. Sie freuen sich sehr, Ihren Partnern eine solche Einladung aussprechen zu können, denn das Spiel ist bereits Wochen im Voraus ausverkauft.

Sie überlassen alles Ihrer Sekretärin, Frau Šibravová, und am Tag des Spieles rufen Sie sie von unterwegs an, um zu fragen, ob alles geklappt hat und wer nun letztendlich kommt. Frau Šibravová gibt Ihnen die Antwort, alles sei in Ordnung, sie habe 15 Personen eingeladen. Allerdings habe bisher noch niemand abgesagt. Sie fallen aus allen Wolken. Schließlich haben sie nur 10 Karten, es ist schon kurz nach acht und um dreiviertel neun beginnt das Spiel, das restlos ausverkauft ist.

Frau Šibravová versucht, Sie zu beruhigen, denn schließlich kämen erfahrungsgemäß doch einige nicht und es gäbe noch gar keinen Grund zur Beunruhigung. Sie wissen gar nicht, was Sie noch sagen sollen, als Ihnen Ihre Sekretärin sagt: "Wir stehen schon vor dem Stadion am Treffpunkt, momentan sind 9 Personen da. Ich glaube immer noch, dass die anderen nicht kommen."

Aber als Sie sich der wartenden Gruppe vor dem Stadion nähern, stellen Sie fest, dass außer Ihnen noch weitere 13 Leute da sind.

Wie verhalten Sie sich?

+ positive Reaktionen +

Weist Frau Šibravová an, zu versuchen, noch Karten zu bekommen (beim Veranstalter fragen, ob evtl. einige Plätze nicht besetzt sind, Schwarzmarkteinkauf etc.) und denkt sich ggf. mit Fr. Šibravová ein Ersatzprogramm für die Gäste ohne Karten aus oder verlost die Karten, bleibt selbst draußen und lädt die Übrigen zum Essen ein.

Steht vor den Gästen offen zu der gemeinsamen Fehleinschätzung.

Führt mit Frau Šibravová am nächsten Tag ein Gespräch und vermittelt ihr, dass das eingegangene Risiko bei wichtigen Geschäftspartnern zu groß ist.

- negative Reaktionen -

Gibt nur den besten Kunden Karten.

Sieht über die Situation hinweg und spricht sie nicht mehr an.

Weist Frau Šibravová vor den Kunden zurecht und schickt sie nach Hause.

| Einscl | hätzui | ng de | er Ant | twort |
|--------|--------|-------|--------|-------|
| | | | | |

| | sehr g | jering | | | sehr hoch |
|---------------------|--------|--------|---|---|-----------|
| Flexibilität | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Ambiguitätstoleranz | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Abb. 65: Situation "Die Sportveranstaltung"



8) Anforderungsbereich 10 "Pragmatismus": Ein deutscher Projektleiter muss feststellen, dass sein tschechischer Kollege mit bestimmten Standardisierungen eher pragmatisch umgeht, wenn sich dies aus der Situation ergibt.

Die Ausschusswagen

Sie sind als Projektleiter in einem mittelständischen deutschen Unternehmen tätig. Sie sind dafür zuständig, ein neues Produktionswerk in Tschechien aufzubauen und mit dem dortigen Werksleiter und anderen tschechischen Führungskräften zusammenzuarbeiten. Aus diesem Grund sind Sie häufig am tschechischen Standort.

Sie sitzen mit zwei deutschen Kollegen und dem Produktionsleiter des tschechischen Werks, Herrn Dvořák, in einem Meeting zusammen, in dem die nächsten Schritte besprochen werden. Unter anderem wird beschlossen, dass neue Ausschusswagen für das Werk bestellt werden müssen. In diesen Wagen werden die schlechten Teile der Produktion gesammelt. Diese werden immer in rot bestellt, damit man sie von anderen Wagen gut unterscheiden kann. Im Meeting wird festgelegt, wie viele rote Ausschusswagen zu bestellen sind, und die Aufgabe wird Herrn Dvořák übertragen. Als die Bestellung einige Wochen später eintrifft, müssen Sie verblüfft feststellen, dass blaue Wagen angekommen sind und scheinbar auch bestellt wurden. Als Sie Herrn Dvořák zur Rede stellen, warum er denn nicht, wie abgemacht, rote Wagen bestellt hätte, sagt dieser nur: "Die blauen Wagen sind eben 500 Kronen günstiger gewesen."

Dabei ist die Farbe doch gerade das, was die Ausschusswagen zu Ausschusswagen macht!

Wie reagieren Sie?

| + positive Reaktionen + | – negative Reaktionen – |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|
| Bestellt neue und setzt die blauen – wenn möglich – anders ein. | Setzt die blauen ein und ignoriert den Fehler. |
| Erläutert Hrn. Dvořak die Ziele nochmals unter vier Augen und fordert ihn auf, seine eigene Meinung vorher zu kommunizieren. | Stellt Hrn. Dvořak vor Dritten bloß. |
| Kommuniziert deutlich, dass Absprachen nicht ohne Rücksprache zu ändern sind. | Lässt Hrn. Dvořak in Zukunft keine Aufgaben mehr ausführen. |
| Einschätzun | g der Antwort |
| sehr <u>c</u> | gering sehr hoch |
| Zielorientierung | 1 2 3 4 5 |
| Ambiguitätstoleranz | 1 2 3 4 5 |

Abb. 66: Situation "Die Ausschusswagen"

9) Anforderungsbereich 12 "Arbeitsbezogene Schwierigkeiten": Ein deutscher Projektleiter hat das Gefühl, dass Probleme, die auf tschechischer Seite auftauchen oder sogar verursacht wurden, ihm so lange wie möglich verschwiegen werden.



Das kaputte Werkzeug

Sie sind als Projektleiter in einem mittelständischen deutschen Unternehmen tätig. Sie sind dafür zuständig, ein neues Produktionswerk in Tschechien aufzubauen und mit dem dortigen Werksleiter und anderen tschechischen Führungskräften zusammenzuarbeiten, ohne jedoch ständig vor Ort zu sein.

Eines Tages, als das tschechische Werk mit der Produktion in zeitlichem Verzug geraten ist und neue Aufträge dazu kommen, erreicht Sie die Nachricht aus dem tschechischen Werk, dass ein Werkzeug nicht funktioniert und dass sie dringend einen Werkzeugmacher aus Deutschland bräuchten. Als dieser (Herr Weber) das Werkzeug ausbaut, stellt er fest, dass die Form einen markanten Kratzer hat und deshalb die Teile nicht sauber geformt werden können. Er tauscht diese Form aus.

Herr Weber berichtet von dem Problem und daraufhin fragen Sie bei Ihrem tschechischen Kollegen, Herrn Morávek, nach, wie denn der Kratzer in das Werkzeug gekommen sei.

Herr Morávek antwortet: "Das ist schon so angeliefert worden."

Sie wundern sich. Schließlich müsste diese Tatsache dann von Anfang an bekannt gewesen sein. Der Werkzeugmacher wurde aber erst jetzt, in einer Stoßzeit, angefordert.

Was tun Sie?

| + positive Reaktionen + | – negative Reaktionen – | | | | | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|--|
| Bespricht die Situation gemeinsam mit Hrn. Morávek. | Sucht nach Beweisen, ob das Werkzeug tatsächlich kaputt angeliefert wurde. | | | | | | |
| Fragt Hrn. Morávek, was man hätte anders machen können, um herauszufinden, wie Hr. Morávek die Situation wahrnimmt. | Setzt einen Deutschen ein, der in Zukunft für die Kontrolle der Formen verantwortlich ist. | | | | | | |
| Erklärt, wie man solche Vorfälle vermeiden kann. | Weist Hrn. Morávek öffentlich zurecht. | | | | | | |
| Einschätzung der Antwort | | | | | | | |
| sehr ge | ring sehr hoch | | | | | | |
| Empathie 1 | 2 3 4 5 | | | | | | |
| Offenheit/Respekt 1 | 2 3 4 5 | | | | | | |
| Offenheit/Respekt 1 | 2 3 4 5 | | | | | | |

Abb. 67: Situation "Das kaputte Werkzeug"

10) Anforderungsbereich 13 "Zeit": Der Umgang mit Zeit, besonders die (Un)Pünktlichkeit ist für deutsche Führungskräfte im Ausland immer ein Problem. In den Interviews äußerten sich die befragten Deutschen unterschiedlich: Die eine Hälfte hatte große Probleme in Bezug auf die Unpünktlichkeit ihrer tschechischen Partner, die andere Hälfte machte die Erfahrung, dass in Tschechien Termine gut eingehalten werden.



Ich komme später

Sie leiten zusammen mit einem tschechischen Kollegen als Geschäftsführer das tschechische Werk eines deutschen Unternehmens.

Sie fahren zu einem Meeting, das für 11.00 Uhr geplant ist, ins tschechische Werk. Pünktlich sind Sie um 11.00 Uhr im Werk. Um 11.30 Uhr bekommen Sie einen Anruf von Ihrem tschechischen Kollegen. Er teilt Ihnen mit, dass er noch unterwegs ist und später kommt. Sie sind genervt, denn es kommt immer wieder vor, dass die tschechischen Manager 15 bis 30 Minuten oder auch eine Stunde zu spät kommen und erst nach geplantem Beginn der Besprechung Bescheid geben, dass sie sich verspäten.

Was tun Sie?

| + positive Reaktione | n + | – negative Reaktionen – | | | | | | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|-----------|----------------------------------------------------------------|-----------|---|--|--|
| Zieht (wenn möglich) eine ande vor. | ere Tätigk | Reist ab. | | | | | | |
| Einigt sich mit seinen Kollegen a Verfahren (wer zu spät kommt, dem Anderen eine Flasche Wein Runde in der Kneipe zahlen etc. | zu spät kommt, schuldet eine Flasche Wein, muss eine | | | Beschwert sich in Deutschland über den tschechischen Kollegen. | | | | |
| | st auf den eigenen Terminplan hin und et darum, früher informiert zu werden. | | | Ordnet Pünktlichkeit per "Befehl" an. | | | | |
| Einschätzung der Antwort | | | | | | | | |
| | sehr ge | ering | sehr hoch | | sehr hoch | 1 | | |
| Flexibilität | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | |
| Empathie | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | |

Abb. 68: Situation "Ich komme später"

11) Anforderungsbereich 14 "Zwischenmenschliche Konflikte": Ein deutscher Expatriate in einem tschechischen Werk beobachtet Konflikte zwischen deutschen und tschechischen Technikern.



Lasst mich mal machen

Sie sind Werksleiter im tschechischen Werk eines mittelständischen deutschen Metallverarbeitungsbetriebs. Sie haben bemerkt, dass es zwischen deutschen und tschechischen Technikern und Ingenieuren öfter einmal zu Konflikten kommt. Die deutschen Techniker sind meist für nur kurze Zeit in Tschechien, sollen Tschechen in die Bedienung der Maschinen einarbeiten, bei Schwierigkeiten helfen und Reparaturen durchführen. Dabei beobachten Sie nun bereits zum zweiten Mal das Folgende: Eine Maschine arbeitet nicht mehr richtig und drei tschechische Techniker bemühen sich, den Fehler zu finden. Da dieser Fehler jedoch noch nie aufgetreten ist, wissen sie nicht, wie er zu beheben ist. Doch sobald ein deutscher Techniker kommt, um die Maschine zu reparieren, ziehen sich die tschechischen Techniker zurück und überlassen dem Deutschen das Feld, ohne sich die Reparaturarbeiten anzusehen, um daraus etwas lernen zu können. Von den deutschen Technikern hören Sie deshalb häufig, dass die tschechischen Kollegen vermutlich nicht ausreichend qualifiziert sind. Außerdem beschweren sie sich über das offensichtliche Desinteresse der tschechischen Kollegen an der Arbeit. Sie fragen deshalb bei den tschechischen Technikern nach dem Grund ihres Verhaltens. Dabei gibt man Ihnen zu verstehen, dass sich die tschechischen Techniker vorgeführt fühlen und eher das Gefühl haben, die deutschen Techniker wollen ihnen zeigen, dass sie zu dumm sind, anstatt ihnen ihr Wissen weiterzugeben und eine mögliche Lösung zeigen zu wollen. Deshalb gehen sie lieber.

Was tun Sie?

+ positive Reaktionen +

Bemüht sich darum, dass deutsche und tschechische Techniker die Probleme gemeinsam beheben (Teams 1 zu 1 bilden, damit sich tschechische und deutsche Kollegen besser verstehen etc.).

Bemüht sich um ein gutes Betriebsklima (organisiert gemeinsame Ausflüge, hält am Anfang der Zusammenarbeit eine gemeinsame Besprechung aller beteiligten deutschen und tschechischen Mitarbeiter ab, damit sich alle miteinander bekannt machen können, veranstaltet ein gemeinsames Abendessen mit gegenseitiger Vorstellung etc.).

Bittet die deutschen Techniker, sich in die Situation der Tschechen hineinzuversetzen, und initiiert u. U. ein interkulturelles Training.

- negative Reaktionen -

Setzt die deutschen Techniker dauerhaft in Tschechien ein.

Ordnet an, dass die tschechischen Kollegen zuschauen, wenn die Deutschen etwas erklären.

Kritisiert die tschechischen Kollegen für ihre Empfindlichkeit und bagatellisiert bei den deutschen Kollegen das Problem.

| , 3 | | | | | | | | |
|--------------------------|-------------|---|---|-----------|---|--|--|--|
| Einschätzung der Antwort | | | | | | | | |
| | sehr gering | | | sehr hoch | | | | |
| Empathie | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | |
| Soziale Initiative | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | |

Abb. 69: Situation "Lasst mich mal machen"



6.2. Personalentwicklung: Beispiel "Interkulturelle Trainings"

Es gibt viele gute Gründe in einem Unternehmen, das grenzüberschreitend tätig ist, interkulturelle Trainings durchzuführen. Wenn in einem Unternehmen beispielsweise eine systematische interkulturelle Personalauswahl nicht möglich ist oder wenn diese ergeben hat, dass die interkulturellen Kompetenzen der Mitarbeiter noch verbesserungswürdig sind bzw. die tschechienspezifischen Kompetenzen fehlen, wenn viele verschiedene Personen für die deutsch-tschechische Zusammenarbeit qualifiziert werden sollen, wenn sich in der Zusammenarbeit zeigt, dass es kulturell bedingte Schwierigkeiten gibt, oder wenn es darum geht, den Mitarbeitern eine sinnvolle Personalentwicklungsmaßnahme anzubieten, die es möglich macht, interkulturelle und soziale Kompetenzen individuell weiterzuentwickeln, sind interkulturelle Trainings nützlich, wie Evaluationsstudien belegen.

Dabei können Unternehmen auf einen relativ umfangreichen Pool möglicher Anbieter zurückgreifen. Bei der Entscheidung für ein Trainingsangebot ist allerdings auf Qualität, besonders der Trainer zu achten. Qualifizierte Trainer verfügen über Kenntnisse zu Theorien und Konzepten interkulturellen Handelns und den kulturspezifischen Besonderheiten unterschiedlicher Kulturen, insbesondere der gewünschten Zielkultur. Ebenso sollten sie die Realität in internationalen Unternehmen und Organisationen gut kennen, wobei es nicht genügt, nur ein paar Jahre in einem Land gelebt zu haben (Kinast, 2005²). Bei kulturspezifischen Trainings ist es üblich, dass ein Trainertandem bestehend aus je einem Trainer aus dem Zielland und aus dem Herkunftsland das Training durchführt.

Ganz allgemein umfassen interkulturelle Trainings alle Maßnahmen, die eine Möglichkeit zum interkulturellen Lernen bieten und zum Erwerb interkultureller Handlungskompetenz beitragen (Thomas, Kinast & Schroll-Machl 2006⁶). Interkulturelle Kompetenz als eine zentrale Schlüsselqualifikation in der internationalen Wirtschaftskooperation die eine für alle Beteiligte erfolgreiche und zufriedenstellende Zusammenarbeit von Menschen aus unterschiedlichen Kulturen ermöglicht, lässt sich folgendermaßen definieren (vgl. auch Kap. 2.3):

- 1. Interkulturelle Kompetenz ist die notwendige Voraussetzung für eine angemessene, erfolgreiche und für alle Seiten zufrieden stellende Kommunikation, Begegnung und Kooperation zwischen Menschen aus unterschiedlichen Kulturen.
- 2. Interkulturelle Kompetenz ist das Resultat eines Lern- und Entwicklungsprozesses.
- 3. Die Entwicklung interkultureller Kompetenz setzt die Bereitschaft zur Auseinandersetzung mit fremden kulturellen Orientierungssystemen voraus, basierend auf einer Grundhaltung kultureller Wertschätzung.
- 4. Interkulturelle Kompetenz zeigt sich in der Fähigkeit, die kulturelle Bedingtheit der Wahrnehmung, des Urteilens, des Empfindens und des Handelns bei sich selbst und bei anderen Personen zu erfassen, zu respektieren, zu würdigen und produktiv zu nutzen.
- 5. Ein hoher Grad an interkultureller Kompetenz ist dann erreicht, wenn:
 - (1) differenzierte Kenntnisse und ein vertieftes Verständnis des eigenen und fremder kultureller Orientierungssysteme vorliegen,



- (2) aus dem Vergleich der kulturellen Orientierungssysteme kulturadäquate Reaktions-, Handlungs- und Interaktionsweisen generiert werden können,
- (3) aus dem Zusammentreffen kulturell divergenter Orientierungssysteme synergetische Formen interkulturellen Handelns entwickelt werden können,
- (4) in kulturellen Überschneidungssituationen alternative Handlungspotenziale, Attributionsmuster und Erklärungskonstrukte für erwartungswidrige Reaktionen des fremden Partners kognizierbar sind,
- (5) die kulturspezifisch erworbene interkulturelle Kompetenz mit Hilfe eines generalisierten interkulturellen Prozess- und Problemlöseverständnisses und Handlungswissens auf andere kulturelle Überschneidungssituationen transferiert werden kann,
- (6) in kulturellen Überschneidungssituationen mit einem hohen Maß an Handlungskreativität, Handlungsflexibilität, Handlungssicherheit und Handlungsstabilität agiert werden kann.

Dabei müssen Persönlichkeitsmerkmale und situative Kontextbedingungen so ineinander verschränkt sein, dass zwischen Menschen aus unterschiedlichen Kulturen eine von Verständnis und gegenseitiger Wertschätzung getragene Kommunikation und Kooperation möglich wird.

Eine solche Kompetenz wird auch von Fach- und Führungskräften in der deutschtschechischen Zusammenarbeit, besonders von Verantwortlichen in der Personalführung erwartet. Eine allgemeine und spezifische Kompetenz auf hohem Niveau ergibt sich nicht von alleine, durch "learning by doing", im Verlauf eines längeren Auslandseinsatzes, sondern bedarf gezielten interkulturellen Lernens und dementsprechender Trainings.

Prinzipiell lassen sich Trainingsangebote für Unternehmen folgendermaßen unterscheiden (Kinast, 2005²; Thomas, Hagemann & Stumpf 2003³):

- 1. Kulturallgemeine oder länderspezifische Trainings:
 - Kulturallgemeine Trainings bieten sich für multinationale Unternehmen an, wenn die Trainingsteilnehmer noch über wenig interkulturelle Erfahrungen verfügen und wenn sie mit Personen aus vielen unterschiedlichen Ländern zusammenarbeiten.
 - ➤ Länderspezifische Trainings sind bei deutsch-tschechischen Unternehmen oder für Teilnehmer, die v. a. mit Tschechien/ Deutschland zusammenarbeiten, die sinnvollere Variante. Entsprechend der Definition von interkultureller Kompetenz muss es bei diesen länderspezifischen Trainings immer um beides gehen, die eigenkulturellen Orientierungen und die fremdkulturellen Orientierungen, denn es ist für die internationale Verständigung nicht nur wichtig zu wissen, wie und warum sich die anderen Partner so verhalten, sondern wie und warum man sich selbst anders verhält und wie die eigenen Verhaltensweisen von den anderen wahrgenommen werden.
- 2. Orientierungstrainings zur Vorbereitung auf den Auslandseinsatz: Dieses Training dient einer ersten Orientierung, um die Anpassung und das Leben im Gastland zu erleichtern, Hilfsangebote zum besseren Verständnis der Partner kennen zu lernen, etwas über die geschichtlichen Entwicklungen des



Gastlandes zu erfahren, die sich auf die heutige Zusammenarbeit auswirken können, um so ein vertieftes Verständnis für das Verhalten der Partner aufzubauen.

- 3. Begleittrainings während des Auslandseinsatzes z. B. in Tschechien: Hierbei bestehen vielfältige Möglichkeiten auf die konkreten Erlebnisse der Trainingsteilnehmer im Berufs- und Arbeitsleben Bezug zu nehmen. Der Lerntransfer ist hier viel unmittelbarer möglich als bei einem Orientierungstraining und es werden neben der kognitiven stärker die affektiven und die verhaltensbezogenen Aspekte der Interaktion zwischen den Partnern angesprochen.
- 4. Reintegrationstrainings vor und nach der Rückkehr aus Tschechien erleichtern die (Wieder-) Einarbeitung in Deutschland.
- 5. Trainings für international beispielsweise in Tschechien Tätige mit Stammsitz in Deutschland (Pendler): Hier sind Orientierungstrainings zu Beginn der Kooperation sinnvoll, die das Ziel verfolgen, Schwierigkeiten, die aufgrund der räumlichen Distanz der immer nur kurzfristigen Kontakte auftreten, zu bearbeiten, um eine kulturangemessene Kommunikation über Telefon und E-Mail und eine produktive Verarbeitung des Wechsels zwischen den Kulturen zu ermöglichen. Zudem ist zu klären, wie selbst seltene persönliche Treffen zur Entwicklung gegenseitigen Vertrauens optimal genutzt werden können und wie soziale Netzwerke vor Ort aufgebaut werden können. Natürlich sind auch Trainings für bereits Erfahrene in der internationalen Kooperation möglich.
- 6. Bikulturelle Trainingsgruppen: Bikulturelle Trainingsgruppen sind besonders für binationale, hier z. B. deutsch-tschechische Unternehmen geeignet, bei denen eine enge Verbindung zwischen den deutschen und den tschechischen Standorten besteht, aber kein oder nur ein oder zwei Expatriates vor Ort sind. Die Vorteile eines bikulturellen Trainings bestehen darin, dass ein direkter "Faceto-face"-Kontakt möglich gemacht wird, der in der alltäglichen Arbeit häufig nicht möglich ist, und dass die Teilnehmer miteinander und voneinander lernen können, was die Authentizität des Trainings erhöht. Darüber hinaus wird die interkulturelle Handlungskompetenz bei den Mitarbeitern auf beiden Seiten entwickelt; anstatt nur eine Seite auf den Umgang mit der anderen zu trainieren, können gemeinsam Handlungsalternativen erörtert und von beiden Seiten aus betrachtet werden. Ein bikulturelles Training muss immer von einem bikulturellen Trainertandem durchgeführt werden. Zudem dürfen die Beziehungen zwischen den deutschen und tschechischen Mitarbeitern nicht zu stark vorbelastet sein, da sonst keine lernwirksame Zusammenarbeit im Training hergestellt werden kann. Weiterhin ist auf die Vermeidung asymmetrischer Machtund Einflussbeziehungen zu achten.

Die Ergebnisse des hier berichteten Forschungsprojektes zur erfolgreichen Personalführung in der deutsch-tschechischen Zusammenarbeit liefern eine Fülle von Material zur Entwicklung, Durchführung und Evaluation deutsch-tschechischer Trainings auf die verschiedenen Trainingsformate bezogen:

1. Die Befunde in Kapitel 5 zeigen nicht nur, in welchen Aufgabenbereichen



Kooperationsprobleme entstehen, sondern geben auch Hinweise auf Möglichkeiten ihrer Lösung. Ursachen und Prozessverläufe problematischer interpersonaler Interaktions- und Kooperationsvorgänge werden erörtert. Daraus lassen sich vielfältige Anregungen für Trainingsziele, -inhalte und – methoden gewinnen. Beispielsweise kann die Frage des Informationsmanagements im Rahmen eines bikulturellen Trainings zu einer erheblichen Verbesserung führen, da konkret darüber nachgedacht werden kann, was beiden Seiten hier weiterhilft und worauf geachtet werden muss.

- 2. Die Fallbeispiele in Kapitel 5 sowie im Abschnitt 6.1 lassen sich als Trainingsmaterial verwenden.
- 3. Die im Fragebogen verwendeten Fragen eigenen sich einerseits, um ein zielgruppenspezifisches Training vorzubereiten, indem sie vorab zur Bedarfserhebung im Unternehmen eingesetzt werden; andererseits können sie während eines (bikulturellen) Trainings zur Einschätzung der Problemlage der Teilnehmer genutzt und als Diskussionsgrundlage verwandt werden.
- 4. Die Fallbeispiele und Erläuterungen in Kapitel 7 sind geeignet zur Entwicklung vertrauensrelevanter Trainingsmodule.
- 5. Als besonders lernwirksam erweisen sich kulturell bedingt kritische, d. h. erwartungswidrig erlebte Interaktionssituationen zwischen deutschen und tschechischen Partnern, die videographisch dargeboten, erst einmal jeder Trainingsteilnehmer selbst analysiert, dann in Kleingruppen besprochen und schließlich in der Trainingsgruppe womöglich kontrovers diskutiert werden. Damit verbindet sich das Ziel, überzeugende Erklärungen für das Verhalten der interagierenden Partner zu generieren und die kulturspezifische Determiniertheit der Prozesse auf kognitiver, emotionaler und verhaltensorientierter Ebene zu verstehen. Eine erneute, evtl. auch mehrmalige Präsentation der videographischen "kritischen Interaktionssituation" ermöglicht, auch mit Unterstützung der hier berichteten Forschungsbefunde eine noch differenziertere und vertiefendere Analyse.

Wenn diese deutsch-tschechischen Trainings auch primär der Entwicklung einer zielkulturspezifischen deutschen bzw. tschechischen interkulturellen Handlungskompetenz dienen, so werden damit aber auch Grundlagen gelegt zur selbstständigen Weiterentwicklung einer allgemeinen interkulturellen Handlungskompetenz, sofern das Training einen Lerntransfer im Hinblick auf ein generelles kulturadäquates Handeln ermöglicht. Auf diese Weise werden die Führungskräfte qualifiziert, sich schnell und effizient in neue, ihnen bisher fremde Kulturen einzuarbeiten, sich in ihnen zurechtzufinden und die kulturell bedingten Verhaltensunterschiede zu handhaben (Culture-Diversity-Management-Kompetenz).



7. Vertrauensmanagement in der deutsch-tschechischen Personalführung

7.1. Stellenwert von Vertrauensmanagement

Im Forschungsprojekt, über das hier berichtet wird, ist das Thema "Vertrauen" insofern von besonderer Bedeutung, weil gerade in der Ost-West-Kooperation immer wieder von beiden Seiten betont wird, wie wichtig der Aufbau von Vertrauen und einer vertrauensvollen Zusammenarbeit ist: "Ohne Vertrauen ist keine befriedigende und effiziente wirtschaftliche Ost-West-Zusammenarbeit in Europa möglich!" - so die einhellige Meinung. Es wird also etwas gefordert, was gerade in der Historie der Ost-West-Beziehungen in den vergangenen hundert Jahren nicht vorhanden war, sondern eher das Gegenteil, indem nämlich Misstrauen vorherrschte. Hinsichtlich eben dieses erwünschten und höchst handlungswirksamen Faktors gibt es auch heute (noch) keine "neutrale" Position im Sinne eines mittleren Wertes zwischen hohem Vertrauen und hohem Misstrauen, von dem ausgehend man mit der Vertrauensaufbauarbeit beginnen könnte. Das kollektive Bewusstsein der Bevölkerung in allen Ländern Mittel- und Osteuropas ist eher von Misstrauen als von Vertrauen bestimmt, und das ganz besonders gegenüber Deutschen. Das demokratische, von sozialer Marktwirtschaft und einer relativ zu anderen Nationen intensiven Verarbeitung der nationalsozialistischen Vergangenheit, der Kriegsschuld und des Holocaust geprägte Nachkriegsdeutschland ist im kollektiven Bewusstsein noch keineswegs so verankert, dass sich Vertrauen und Vertrauensaufbau auch im Bereich der wirtschaftlichen Zusammenarbeit von allein entwickelt oder sich bei einem gewissen Maß an gutem Willen von selbst einstellt. Besonders dann, wenn die Erwartungen in Bezug auf personale und fachliche Anerkennung, Leistungsbeurteilung, Entlohnung, berufliche und arbeitsbezogene Wertschätzung unerfüllt bleiben oder wenn zwischen deutschen und tschechischen Partnern unvermeidliche Konflikte auftreten, die zur schnellen und effektiven Lösung eines Mindestmaßes an vertrauensvoller interpersonaler Beziehung bedürfen, brechen die historisch gewachsenen Misstrauensattitüden gegenüber der bevölkerungsreichsten Nation und größten Wirtschaftsmacht in Europa oft wieder durch. Neben diesen, gerade im beruflichen Alltag deutlich wahrnehmbaren Mechanismen ist zudem mit kulturellen Unterschieden zwischen Deutschen und Tschechen zu rechnen, bedingt u. a. auch durch die Handlungswirksamkeit unterschiedlicher Kulturstandards (siehe Schroll-Machl, 2002; Schroll-Machl & Nový, 2003).

7.2. Vertrauensforschung unter interkulturellen Aspekten

In der postmodernen Gesellschaft, in der Politik und in der Wirtschaft hat das Thema Vertrauen in der letzten Zeit an Bedeutung zugenommen. Thematisiert werden der Vertrauensverlust zwischen Politikern und den Bürgern, zwischen Führungskräften und Mitarbeitern sowie die Seriosität und Effizienz von Organisationen etc., was zudem häufig als Grund für Entlassungen, besonders auch von Führungskräften, für die Insolvenz von Unternehmen und den Zerfall von Organisationen, z. T. auch gesellschaftlicher Strukturen angegeben und akzeptiert wird.



Zwischenmenschliches Zusammenleben ist ohne ein gewisses Maß an Vertrauen überhaupt nicht denkbar und ein geringes Maß an zwischenmenschlichem Vertrauen ist keine ausreichende Basis zur Gewinnung von Lebensqualität. Im alltäglichen Leben und auch im beruflichen Alltag ist zu erfahren, dass der Aufbau von Vertrauen sehr viel Zeit, Kraft, Investition und Geduld erfordert, wohingegen der Vertrauensverlust sich schlagartig einstellt und oft starke psychische und psychophysische Belastungen zur Folge hat. Menschen trennen sich, weil sie das Vertrauen ineinander verloren haben, Menschen verlassen ihren Arbeitsplatz, wechseln das Studium, verlassen ihren Wohnort oder verlassen sogar ihre Heimat, weil sie das Vertrauen in ihre Mitmenschen, in den Arbeitgeber oder das Unternehmen, in die Ausbildungsstätte, in die Nachbarschaft und in das soziale Umfeld, in dem sie bisher gelebt haben, und in die Herkunftsgesellschaft verloren haben. Sie halten die damit einhergehende Unsicherheit, Orientierungslosigkeit, den Kontrollverlust, die Bedrohung und Behinderung ihrer Entfaltungsmöglichkeiten nicht mehr aus und geben dabei womöglich alles auf, was sie bisher besaßen und aufgebaut haben, nur um in einer wiederum vertrauensvollen und gesicherten sozialen Umwelt neu anfangen zu können. So ist es nicht verwunderlich, dass sich auch viele wissenschaftliche Disziplinen mit dem Thema Vertrauen befasst haben, so z. B. die Philosophie, Theologie, Psychologie, Soziologie, Pädagogik, Wirtschaftswissenschaft, Rechtswissenschaft u. a. Eine Fülle von Definitionen von Vertrauen ist entstanden, je nach der theoretischen Grundlage, aus der heraus die mit Vertrauen bezeichneten Phänomene betrachtet wurden. So unterscheidet man in der Literatur z. B. psychoanalytische, spieltheoretische, lerntheoretische, austauschtheoretische, funktionalistische, entwicklungs-psychologische, sozialisationstheoretische und erziehungswissenschaftliche Konzepte, die alle aus ihren jeweiligen theoretischen Blickwinkeln heraus das Thema Vertrauen bearbeiten (Petermann, 1996, S. 15). Zur Überprüfung resp. Falsifikation der theoretischen Konzepte kommen Fragebögen zur Erfassung der individuellen Ausprägungsskalen von Vertrauen zum Einsatz, experimentell kontrollierte Laborstudien, in denen die Ausbildung von Vertrauen unter variierten Verhaltensbedingungen getestet wird, phänomenanalytische Verfahren, bei denen beispielsweise mit Hilfe von Interviewmethoden die subjektiven Konstrukte von Vertrauen erfasst werden. Vergleicht man die Ergebnisse der internationalen Forschungen zur Vertrauensthematik, so lassen sich einige zentrale Übereinstimmungen zwischen den Forschern feststellen (Doney, Canon & Mullen, 1998; Kramer, 1999; Lewicki, McAllister & Bies, 1998; Luhmann, 2000; Sprenger, 2002; Zand, 1977), z. B. dass Vertrauen hochgradig positiv korreliert mit einem höheren Maß an Arbeitszufriedenheit, Arbeitsmotivation, Bindungsverhalten an das Unternehmen, Qualität der Kommunikation innerhalb des Unternehmens, Effektivität von Arbeitsgruppen, reduzierter Komplexität, Minimierung des Risikos sowie der Erweiterung von Erlebnis- und Handlungsmöglichkeiten. Unterschieden wird weiterhin zwischen personalem und interpersonalem Vertrauen im Vergleich zu institutionellem Vertrauen, also einem Vertrauen, das nicht Personen, sondern Institutionen und Organisationen entgegengebracht wird. Neubauer (1997) fasst die zentralen Attribute, mit denen die Vertrauenswürdigkeit eines Vorgesetzten beschrieben wird, folgendermaßen zusammen:

- 1. *Kompetenz*: Fähigkeiten, Erfahrungen und Eigenschaften, die eine Person befähigen, die an sie gestellten Erwartungen und Aufgaben zu erfüllen, so z. B. Fachkompetenz, Sprachkompetenz, Teamwork.
- 2. Wohlwollen: Diese motivationale Komponente zeigt sich in dem Maße, in



- dem eine Person überzeugt ist oder erfahren hat, dass derjenige, dem sie vertraut, es gut mit ihr meint, sie unterstützt und ihr hilft.
- 3. Konsistenz: Eine Person, der Vertrauen entgegengebracht werden soll, muss in ihrem Verhalten ein hohes Maß an Verlässlichkeit zeigen, damit ihr Verhalten vorhersehbar ist.
- 4. Offenheit und Ehrlichkeit: Die vertrauenswürdige Person muss die Bereitschaft zeigen, Ideen und Informationen ohne Vorbehalte weiterzugeben und zu kommunizieren.

Bei all dem ist zu beachten, dass die Vertrauenswürdigkeit sich eher auf einem Kontinuum abbildet, als dass sie sich im Entweder-Oder von vertrauenswürdig oder nicht vertrauenswürdig niederschlägt.

Erstaunlicherweise wurde bislang aber nie die Frage diskutiert, ob nicht die Definition und Konzeptualisierung von Vertrauen kulturspezifisch determiniert sind. Weder die kulturvergleichende noch die interkulturelle Forschung haben sich dieses Themas angenommen. Die bisherige Forschung zum Thema Vertrauen hat immer implizit unterstellt, dass ihre Behauptungen, Begründungen und Erklärungen über das Zustandekommen, die Verlaufsprozesse und Wirkungen von Vertrauen, über seine Entstehung, über Aufbau und Verlust, über Erhalt und Verstärkung sowie Bedingungen, Ablaufprozesse, Funktionen und Wirkungen universell gültig seien. Das gilt auch für die oben kurz erwähnten theoretischen Konzeptualisierungen. Unter einer interkulturellen Perspektive von Vertrauensmanagement ist aber zu bezweifeln, ob diese Annahme tragfähig ist, und das aus mehreren Gründen:

- (1) Vertrauen erweckt und schafft derjenige, der dem eigenen/kulturspezifischen Orientierungssystem (Kulturstandards, Werte, Normen, Verhaltensregeln) entsprechend handelt. Er erzeugt kein erwartungswidriges Verhalten, präsentiert das Übliche, zeigt normales Verhalten und wird mit Wohlwollen und sozialer Zuwendung belohnt.
- (2) Fremde erzeugen eher erwartungswidriges Verhalten, bedürfen der besonderen Aufmerksamkeit, Rücksichtnahme und Beachtung und sind generell unberechenbar in ihren Verhaltensweisen. Fremden misstraut man eher als Einheimischen. Fremde müssen sich das Vertrauen erst "verdienen" und "erarbeiten", indem sie die vorherrschenden Normen und Regeln akzeptieren, sie anwenden und internalisieren.
- (3) Vertrauen ist zwar eine universell verbreitete Grundkonstante im menschlichen Zusammenleben, aber verbale und nonverbale Zeichen und Symbole des Vertrauens, des Vertrauensaufbaus, der Vertrauensverstärkung und der Vertrauensfestigung sind kulturspezifisch ausgeprägt.
- (4) Es ist zu erwarten, dass in kollektivistischen Kulturen andere Regeln des Vertrauensaufbaus beachtet und andere Leistungen zur Vertrauensstärkung, Vertrauenssicherung und Vertrauensfestigung erbracht werden müssen als in individualistischen Kulturen.
- (5) Menschen aus Kulturen mit einem hohen Maß an Unsicherheitsvermeidung (Hofstede, 1980) werden von einem fremden Partner ein höheres Maß an Investition in den Vertrauensaufbau erwarten als Personen aus Kulturen mit einem geringen Grad an Unsicherheitsvermeidung.
- (6) Die große Bedeutung, die Personen im Auslandseinsatz (Expatriates) dem



Thema Vertrauensaufbau in der Partnerkooperation zumessen, resultiert daraus, dass gerade unter fremdkulturellen Handlungsbedingungen die Unsicherheit bezüglich des richtigen, d.h. kulturadäquaten Verhaltens wächst und dass ein hoher Grad an Orientierungsunklarheit, Intransparenz und Verunsicherung vorherrscht, was man durch die Betonung von Vertrauen (Risikoverminderung, Reduzierung von Komplexität, Herstellung von Informationsklarheit und Handlungssicherheit) zu bewältigen versucht.

- (7) Es ist immer wieder zu beobachten, dass Personen, die fest davon überzeugt sind, dass erfolgreiches Handeln nur auf der Basis von Vertrauen möglich ist, und für die Aufbau und Sicherung von Vertrauen ein zentrales Thema ist, selbst nicht in der Lage sind, genau zu sagen, worauf Vertrauen beruht, was sie im Einzelnen tun, um Vertrauen aufzubauen und aufgrund welcher Verhaltensweisen sie die Vertrauenswürdigkeit ihrer Partner beurteilen. Dies hängt damit zusammen, dass spezifisches und generalisiertes Vertrauen nicht das Resultat rational geplanten Handelns mit einem hohen Maß an bewusstseinspflichtigen Komponenten ist, sondern die Folge vieler, mehr vorbewusst und gefühlsmäßig durchlebter und gelebter kommunikativer und interaktiver Akte in der Begegnung mit einzelnen Personen oder Gruppen. Viele Teilhandlungen (Beobachtungen, Vermutungen, Probehandlungen, Risikoabschätzungen, Vermutungen über Auftretenswahrscheinlichkeiten, motivationale Gestimmtheiten, Gefühle der Sicherheit und der Unsicherheit etc.) sind eben nicht bewusstseinspflichtig, sie werden zwar emotional erfahren, sind im Alltag in der Regel jedoch nicht kommunizierbar.
- (8) Die Tatsache, dass in vielen Fällen ein Vertrauensbruch oder auch nur die Vermutung eines Vertrauensmissbrauchs abrupt zu einem oft nicht mehr behebbaren Vertrauensverlust führt, resultiert höchstwahrscheinlich auch daraus, dass die vertrauensbildenden, vertrauensstärkenden und vertrauenserhaltenden Elemente in der interpersonalen Interaktion eben nicht allein das Resultat eines rational kalkulierten Handlungsplans sind, sondern viele verhaltens- und erlebensrelevante Prozesse unterhalb der rationalen Steuerungsebene wirken und sich so der Kontrolle entziehen, obwohl sie in hohem Maße die sich bildende Einstellung und Überzeugung in Bezug auf die Vertrauenswürdigkeit des Partners determinieren. Wenn diese Hypothese zutrifft und viele der in den beschriebenen Modellen genannten psychischen Bedingungen, Verlaufsprozesse und Wirkungen, die mit dem Aufbau von Vertrauen zusammenhängen, von dieser schwer rational kalkulierbaren, reflektierbaren und kommunizierbaren Qualität sind, dann wird so schon vorhandene Intransparenz noch verstärkt, wenn die um gegenseitiges Vertrauen ringenden Partner eine jeweils unterschiedliche kulturspezifische, individuelle und berufliche Sozialisationsgeschichte durchlaufen haben.
- (9) Interkulturelle Begegnung und Kooperation sind besonders im Anfangsstadium mit einem hohen Maß an Intransparenz, Verunsicherung, Orientierungsverlust, subjektivem Kontrollverlust etc. belastet, weil gehäuft erwartungswidrige Verhaltensreaktionen beim Partner und im sozialen Umfeld generell beobachtet und selbst erfahren werden. Zielhandlungen, gewohnte Handlungsabläufe, selbstverständliche, bislang keiner Beachtung mehr bedürfender Routineabläufe werden gestört, unterbrochen, behindert etc. und erfordern eine gesonderte Steuerung, Kontrolle, wiederholte Aufmerk-



samkeit, bewusste Planung und erneute Initiierung. Diese Zusatzleistungen sind zu erbringen, wenn überhaupt etwas vorangehen soll, ohne dass für den Handelnden einsichtige und akzeptable Gründe dafür zur Verfügung stehen. In dieser schwierigen und unüberschaubaren, spannungsgeladenen Situation soll zugleich ein erfolgreicher Vertrauensaufbau zum Partner, zu dessen sozialem Umfeld und zum eigenen Lebensumfeld geleistet werden.

Im günstigsten Fall wird diese Arbeit mit Behutsamkeit, Vorsicht und einem hohen Maß an eigenkulturell geprägter sozialer Kompetenz angegangen. Der Handelnde bemüht sich, mit Sensibilität, Empathie und reflektierter Aufmerksamkeit sein eigenes Verhalten und das seines Partners zu steuern und zu kontrollieren, wozu er auf all das zurückgreift, was er gelernt hat und was ihm vertraut ist wie z. B. Methoden, Konzepte, Fertigkeiten und Alltagstheorien, deren Ausprägungen und Modalitäten des Einsatzes aber kulturspezifisch determiniert sind.

Schon allein aufgrund dieser Überlegungen spricht alles dafür, dass in der Personalführung in deutsch-tschechischen Gemeinschaftsunternehmen das Thema Vertrauen von zentraler Bedeutung ist, weil kulturelle Unterschiede unterschiedliche Wahrnehmungsgewohnheiten, Erwartungen und Kognitionen in Bezug auf vertrauenswürdiges Verhalten bei Deutschen und Tschechen bedingen. Vergleicht man die Ergebnisse der bereits vorliegenden relativ umfangreichen Forschungen über deutsche und tschechische Kulturstandards (vgl. Kap. 2.3 und Kap. 5), so werden diese Vermutungen nicht nur bestätigt, sondern es lassen sich aus einer vergleichende Analyse auch Hypothesen über die Art der kulturell bedingten Unterschiede im Vertrauensmanagement ableiten (Abb. 70).

| Deutsche Kulturstandards | Tschechische Kulturstandards |
|------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| Sachbezug | Personbezug |
| Wertschätzung von Strukturen | Abwertung von Strukturen |
| Konsekutivität (Zeit) | Simultanität (Zeit) |
| Regelorientierte Kontrolle | Personorientierte Kontrolle |
| Trennung von Persönlichkeits- und Lebensbereichen | Diffusion von Persönlichkeits- und Lebensbereichen |
| Schwacher Kontext | Starker Kontext |
| Konfliktkonfrontation | Konfliktvermeidung |
| Stabile Selbstsicherheit | Schwankende Selbstsicherheit |

Abb. 70: Deutsche und tschechische Kulturstandards nach Schroll-Machl (2001)

Es lässt sich schon anhand eines Vergleichs der Kulturstandards "Sachbezug" auf deutscher Seite und "Personbezug" auf tschechischer Seite vermuten, dass Vertrauensaufbau und Vertrauensmanagement auf tschechischer Seite sehr viel mehr mit personengebundener Sympathie und Zuneigung zu tun hat, wohingegen auf deutscher Seite unabhängig von persönlichen Sympathiebeziehungen Sachargumente wie Zuverlässigkeit, Pünktlichkeit, Eigenverantwortlichkeit, fachliche Kompetenz etc. als vertrauensrelevante Merkmale im Vordergrund stehen. Weiterhin ist für Deutsche das Einhalten von Plänen, Zeitvorgaben, einer an Re-



geln gebundenen, internalisierten Kontrolle vertrauensstiftend, wohingegen auf tschechischer Seite Vertrauenswürdigkeit sich darin zeigt, dass man nicht (nur) nach Strukturvorgaben, Zeitplänen und Regelsystemen arbeitet, sondern flexibel mit diesen als zu statisch empfundenen Elementen umgeht, viele Dinge gleichzeitig im Auge behält und in die Hand nimmt sowie bei allen Arbeitsvorrichtungen immer darauf achtet, in welchem sozialen, organisationalen, gruppenbezogenen Status- und Hierarchie-Kontext das Handeln sich vollzieht. Konfliktvermeidendes Verhalten und schwankende Selbstsicherheit auf tschechischer Seite sind Merkmale, die in der Zusammenarbeit mit Deutschen nicht nur keinen Beitrag zum Aufbau von Vertrauen liefern, sondern eher dazu beitragen, dass auf deutscher Seite Misstrauen entsteht, gefolgt von der Einführung verschärfter Regel- und Kontrollsysteme mit der Folge, dass dann auf tschechischer Seite Vertrauen abund Misstrauen aufgebaut wird. So entsteht meist unbewusst ein sich gegenseitig verstärkender zirkulärer Prozess hinein in eine Phase gegenseitigen Misstrauens.

7.3. Theoretische Grundlagen zur Analyse der Vertrauensthematik in der Personalführung in deutsch-tschechischen Gemeinschaftsunternehmen

Auf dem Hintergrund der im vorigen Abschnitt präsentierten Überlegungen zur Vertrauensthematik im interkulturellen Kontext und unter der Handlungswirksamkeit von deutsch-tschechischen Kulturstandards stellt sich unter Berücksichtigung sozialpsychologischer Aspekte die Entwicklung, Verstärkung und Festigung von Vertrauen folgendermaßen dar:

- 1. Vertrauen ist eine zentrale Komponente in der sozialen resp. Interpersonalen Eindrucksbildung. In interpersonalen Begegnungssituationen wie der interkulturellen Kommunikation und Interaktion und besonders dann, wenn freiwillig oder erzwungen interpersonale Kooperation stattfindet, versuchen die Partner, sich ein stimmiges, verlässliches und prognostisch valides Bild voneinander zu machen. Dabei gehen sie entsprechend der Hypothesentheorie der sozialen Wahrnehmung (Lilli & Frey, 1998) vor wie ein Forscher. Sie aktivieren oder entwickeln aus ihren Erfahrungen, Einstellungskonzepten oder verfestigten Grundüberzeugungen heraus zunächst eine Theorie in Bezug auf Merkmale, Eigenschaften, Absichten, Motive, Fertigkeiten, Fähigkeiten etc. des Gegenübers, prognostizieren daraufhin sein Verhalten (implizite Verhaltenstheorie) und vergleichen dies mit dem tatsächlich von ihnen beobachteten Verhalten. Eine Übereinstimmung verfestigt die implizite Verhaltenstheorie, Abweichungen führen entsprechend der Theorie der kognitiven Dissonanz nach Festinger (Frey & Gaska, 1998) zu kognitiven Dissonanzen, die zunächst einmal Erklärungen, Neuinterpretationen und Wahrnehmungsverzerrungen zur Folge haben und erst bei massivem und wiederholtem Auftreten zur Modifikation der impliziten Ver-haltenstheorie führen.
- 2. Im Kontext der Personalführung ist damit zu rechnen, und so wird es von Praktikern auch berichtet, dass Vertrauen ein zentrales Element in der interpersonalen Eindrucksbildung zwischen einer deutschen Führungskraft und tschechischen Kollegen, Mitarbeitern und Vorgesetzten und vice versa auf tschechischer Seite darstellt. Beide Seiten "suchen" also nach vertrauensrelevanten Verhaltensmerkmalen, die ihrer entwickelten eigenkul-



turellen impliziten Verhaltenstheorie entsprechen.

- 3. Die implizite Verhaltenstheorie, die z. B. dem tschechischen Partner in Bezug auf den deutschen Vorgesetzten eine zuverlässige Verhaltensprognose erlauben soll, aktiviert im tschechischen Mitarbeiter ein spezifisches Erwartungsmuster in Bezug auf vertrauensfördernde und vertrauensstärkende Verhaltenselemente, die ihm Orientierung und Sicherheit geben, dass der deutsche Vorgesetzte eine Person ist, der er vertrauen kann, die für vertrauensbildende Verhaltensweisen seinerseits sensibel ist und bei der er kein Risiko eingeht, wenn er ihr von seiner Seite aus Vertrauen entgegenbringt.
- 4. Unter interkulturellen und kulturvergleichenden Aspekten kann damit gerechnet werden, dass sowohl die implizite Vertrauenstheorie auf deutscher wie auf tschechischer Seite kulturbedingte Unterschiede aufweist, dass dabei deutsche und tschechische Kulturstandards wirksam werden und dass die beteiligten Personen ein relativ klares Konzept an Verhaltenserwartungen aufbauen bzw. aktivieren, auf dessen Grundlage sie das beim Partner beobachtete vertrauensrelevante Verhalten beurteilen. Falls sie über keine Kenntnisse der unterschiedlichen Kulturstandards, der Wirksamkeit dieser Kulturstandards im Rahmen der impliziten vertrauensrelevanten Verhaltenstheorien bei sich selbst und beim ausländischen Partner verfügen, gehen sie zunächst einmal davon aus, dass ihr Partner die Verhaltensweisen zeigen wird, die sie für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit als bedeutsam erachten. In diesem Zusammenhang sind Diskrepanzen zwischen dem erwarteten und dem beobachteten Verhalten unvermeidlich mit der Konsequenz, dass kognitive Dissonanzen auftreten und dass die Ursachen für diese Dissonanzen nicht in dem fehlerhaften eigenkulturellen Erwartungskonzept resp. in den vertrauensrelevanten impliziten Verhaltenstheorien gesehen werden, sondern auf Fehlverhalten des Partners zurückgeführt werden, was nicht Vertrauen, sondern eher Misstrauen zur Folge hat.

Auf dem Hintergrund dieser Überlegungen ist es nahe liegend, für die hier vorliegende Untersuchung eine theoretische Basis zu wählen, in der Erwartungen und erwartungsleitende Hypothesen und darauf aufbauende Beurteilungssysteme für vertrauensförderliche Verhaltensweisen eine zentrale Bedeutung haben. Hier bietet sich die implizite Vertrauenstheorie von Schweer (1997) an. Diese Theorie geht von dem Konzept der Reziprozität des interpersonalen Vertrauens aus. Weiterhin berücksichtigt die Theorie die personalen und die situativen Variablen. Ausgangspunkt ist dabei die individuelle Vertrauenstendenz als Ausdruck der subjektiven Überzeugung, dass Vertrauen in einem spezifischen Lebensbereich für möglich gehalten wird. Es gibt für unterschiedliche Lebensbereiche (Domänen) unterschiedlich ausgeprägte Vertrauenstendenzen, wobei man davon ausgehen kann, dass, je weiter die Lebensbereiche vom sozialen Nahraum "entfernt sind", Vertrauen für weniger wahrscheinlich gehalten wird. Weiterhin ist davon auszugehen, dass es interindividuelle Unterschiede in der Vertrauenstendenz hinsichtlich eines einzelnen Lebensbereichs gibt, was sich in unterschiedlichen Vertrauenstendenzen z.B. in Arzt-Patienten-Beziehungen im Vergleich zu Mitarbeiter-Vorgesetzten-Beziehungen wiederfindet.

So kann man entsprechend der impliziten Vertrauenstheorie nach Schweer davon



ausgehen, dass jeder Interaktionspartner eine individuelle Vorstellung davon entwickelt, wie sein Gegenüber sich in dem jeweiligen Lebensbereich verhalten sollte, damit er als vertrauenswürdig beurteilt werden kann. Die Gesamtheit der individuellen normativen Erwartungen hinsichtlich vertrauenswürdiger Verhaltensweisen von Partnern wird dann als "implizite Vertrauenstheorie" bezeichnet. "Implizit" deshalb, weil sie in der Regel nicht explizit, also rational kognitiv kontrolliert verfügbar ist, da die zu ihrer Entwicklung erforderlichen Prozesse nicht bewusstseinspflichtig sind. Ihre Kernbestandteile sind einmal das subjektive Wissen über den Prototyp des vertrauenswürdigen bzw. vertrauensunwürdigen Interaktionspartners, immer in Bezug auf einen spezifischen Lebensbereich, und demnach werden Interaktionspartner ausgesucht, bei denen die Wahrscheinlichkeit hoch ist, ein positives Vertrauensverhältnis aufzubauen. Hierbei spielt, wie aus sozialpsychologischen Forschungsergebnissen auch nicht anders zu erwarten, der Anfangskontakt im Sinne des verhaltenssteuernden Effekts des "ersten Eindrucks" (primacy effect) eine zentrale Rolle, denn gerade der so entstehende erste Eindruck sensibilisiert für die Aufnahme weiterer, den Eindruck bestätigender Informationen, hat somit eine Selektions- und Verstärkungsfunktion. Bei Übereinstimmung zwischen dem erwarteten Verhalten und dem tatsächlichen Verhalten kommt es zu einer Vertrauenskonkordanz und im negativen Fall zu einer Vertrauensdiskordanz mit den bereits oben beschriebenen weiteren Folgen.

Im Rahmen der impliziten Verhaltenstheorie ist weiterhin wichtig, auf die individuelle Variabilität zu achten, denn je nach der subjektiven Wahrnehmung der Situation kann bei unterschiedlichen Mitarbeitern ein und dasselbe Verhalten zu einer Konkordanz oder Diskordanz führen. Eine Vertrauensdiskordanz entsteht auch dann, wenn der Partner, z. B. der Vorgesetzte, die vertrauensrelevanten Erwartungen des Mitarbeiters überhaupt nicht wahrnimmt, also aus seiner Sicht glaubt, alles sei "in bester Ordnung" und es bestehe ein ungebrochenes Vertrauensverhältnis, was aber im Gegensatz zur Sicht des Mitarbeiters steht. Wird nun ein Partner als vertrauenswürdig beurteilt, so erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, dass Verhaltensmuster in Richtung einer fortschreitenden Vertrauensentwicklung entstehen (Schweer & Thies, 2003). Im gegenteiligen Fall nimmt die Wahrscheinlichkeit für misstrauensdeterminierte Verhaltensweisen zu.

Ein weiterer wichtiger Aspekt der impliziten Vertrauenstheorie nach Schweer ist die Reziprozität, die als eine generalisierte moralische Norm verstanden werden kann, in dem Sinne: "Du sollst jenem Dienst erwidern, der dir Dienste geleistet hat!" Damit ist das Prinzip der Reziprozität das Fundament aller Sozial- und eben auch Arbeitsbeziehungen, denn Reziprozität wird zum Austausch von Wohltaten, Gütern, Dienstleistungen, Informationen etc. Es soll eine ausgeglichene Gerechtigkeit gewährleistet sein im Geben und Nehmen. Im Rahmen der impliziten Vertrauenstheorie beruht Reziprozität einerseits darauf, dass ein Vertrauensvorschuss gegeben wird bzw. eine vertrauensstiftende Verhaltensreaktion erfolgt, und zum anderen auf der Erwartung, dass der Interaktionspartner reziprok handelt.

Der Prozess der Vertrauensentwicklung unter Berücksichtigung der impliziten Vertrauenstheorie und der Reziprozität ist in *Abbildung 71* dargestellt.



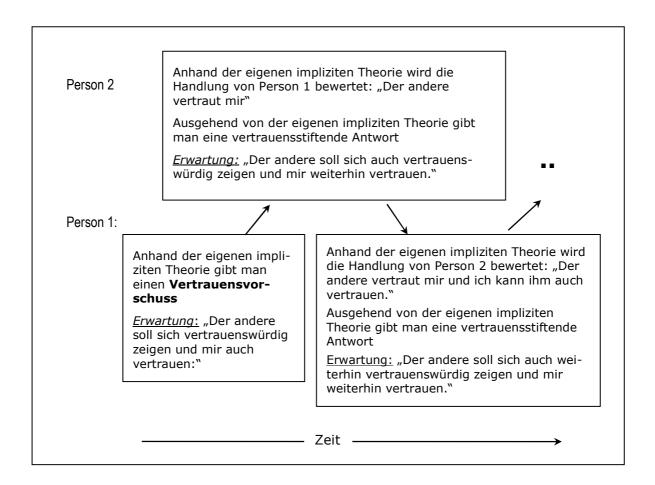


Abb. 71: Vertrauensbildung unter Berücksichtigung von impliziter Vertrauenstheorie und Reziprozität (modifiziert von Bouzková, 2005, nach Schweer & Padberg, 2002)

Demnach ist Reziprozität eine zentrale Bedingung für Vertrauen, denn wenn keine Reziprozität gewährleistet ist, kommt es zur Störung des Vertrauens, die Vertrauensentwicklung wird verhindert und Misstrauen gefördert.

7.4. Forschungsfragen

Auf dem Hintergrund der eben dargestellten theoretischen Grundlage, besonders der impliziten Vertrauenstheorie nach Schweer, wurden im Rahmen des hier berichteten Projekts folgende Fragestellungen untersucht:

- 1. Über welche impliziten Vertrauenstheorien verfügen deutsche und tschechische Manager und Mitarbeiter und wie unterscheiden sie sich?
- 2. Welche Bedeutung hat das Thema Vertrauen in den deutsch-tschechischen Arbeitsbeziehungen? In welchen Situationen wird die Vertrauensthematik relevant?
- 3. Was ist zu tun, um die Entwicklung von Vertrauen in deutsch-tschechischen Arbeitsbeziehungen zu fördern?



7.5. Methodisches Vorgehen

Zur Klärung dieser Fragestellungen wurde jeweils am Ende der 33 teilstrukturierten Interviews der zuvor vorgestellten Interviewstudie (vgl. Kap. 4.1) mit deutschen (N=19) und tschechischen Managern (N=14) das Thema Vertrauen schematisch diskutiert. Zusätzlich wurden in einem mittelständischen deutschtschechischen Gemeinschaftsunternehmen 12 teilstrukturierte Interviews zum Thema Vertrauen mit deutschen (N=5) und tschechischen (N=7) Managern und Mitarbeitern, die im Arbeitsalltag zusammenarbeiten, von einer bilingualen tschechischen Interviewerin durchgeführt (Bouzková, 2005, S.50 ff). In allen Interviews wurde die "Critical Incident Technique" nach Flanagan (1954) angewandt, d. h. es wurde nach Situationen gefragt, in denen die befragten Personen beobachteten, dass ihre jeweiligen Partner Verhalten zeigten, das ihren vertrauensrelevanten Erwartungen nicht entsprach.

Die folgenden Fragen wurden im Rahmen beider Interviewerhebungen allen befragten Personen gestellt (vgl. Bouzková, 2005):

- 1. Ebene: Verständnis von Vertrauen / implizite Vertrauenstheorie allgemein:
- Was verstehen Sie unter Vertrauen im Arbeitskontext?
- Welche Verhaltensweisen zeigt ein Kollege/Mitarbeiter, zu dem Sie Vertrauen haben im Gegensatz zu einem, dem sie weniger vertrauen? Wo genau liegen die Unterschiede?
- ➤ Können Sie ein Beispiel dazu berichten (critical incident)?
- Welche Verhaltensweisen zeigt ein Vorgesetzter, zu dem Sie Vertrauen haben, im Gegensatz zu einem, dem sie weniger vertrauen? Wo genau liegen die Unterschiede?
- Können Sie ein Beispiel dazu berichten (critical incident)?
- 2. Ebene: Vertrauen in deutsch-tschechischen Beziehungen:
- Welche Rolle spielt ihrer Meinung nach Vertrauen in deutsch-tschechischen Unternehmen?
- Wie wird Ihrer Erfahrung nach Vertrauen in deutsch-tschechischen Unternehmen am besten aufgebaut?
- ➤ Können Sie eine konkrete Situation nennen (critical incident), in der das Vertrauen einer Seite enttäuscht wurde? Denken Sie an ...
- ➤ Können Sie eine konkrete Situation nennen (critical incident), in der das Vertrauen einer Seite bestärkt wurde? Denken Sie an ...
- > Was tun Sie, um Vertrauen zu tschechischen Kollegen aufzubauen? /Was kann von deutscher Seite dafür getan werden, um Vertrauen aufzubauen?
- > Was tun Ihre tschechischen Kollegen, um Vertrauen aufzubauen? /Was kann von tschechischer Seite dafür getan werden, um Vertrauen aufzubauen?

Im Rahmen der im Methodenkapitel (4.2) bereits vorgestellten Fragebogenstudie wurde Vertrauen als eigener Themenkomplex aufgenommen. Auf der Basis der Interviewergebnisse und in Verbindung mit den international bewährten Instrumenten zur Erfassung von Vertrauen - "The Organizational Trust Inventory" von Cummings & Bromiley (1996) und "Conditions of Trust Inventory" von Butler



(1991) - wurde ein Befragungsinstrument entwickelt, das aus einer Skala von 12 Items bestand. Die Items enthielten als vertrauenswürdig eingestufte Verhaltensweisen (z. B. Meine deutschen/tschechischen Kollegen halten Wort; Meine deutschen/tschechischen Kollegen helfen mir, wenn ich etwas brauche), die sowohl für deutsche als auch tschechische Kollegen auf einer 6-stufigen Ratingskala eingeschätzt werden sollten. Zusätzlich wurde im Fragebogen noch die Zufriedenheit mit der deutsch-tschechischen Zusammenarbeit im eigenen Unternehmen erhoben. Von 105 eingegangenen Fragebögen standen am Ende 92 für die Auswertung zur Vertrauensthematik zur Verfügung. Die Interviewmaterialien und die offenen Fragen im Fragebogen wurden mit Hilfe des qualitativen Inhaltsanalysesystems von Mayring (2003) ausgewertet (Details in Bouzková, 2005).

7.6. Forschungsergebnisse

7.6.1. Merkmale der impliziten Vertrauenstheorie bei deutschen und tschechischen Mitarbeitern

Abbildung 72 enthält die Befunde zur Ausprägung der impliziten Vertrauenstheorie auf deutscher und tschechischer Seite, wobei die Merkmale auf tschechischer Seite noch unterteilt werden in Vertrauen bezüglich Mitarbeitern/Kollegen und Vertrauen gegenüber Vorgesetzten. Die Kategorien wurden aufgrund der in den Daten aufgetretenen Wirksamkeit des Kulturstandardpaars Person- vs. Sachorientierung zusätzlich drei Ebenen zugeordnet, nämlich (1) Vertrauensmerkmalen auf der Sach- und Aufgabenebene, (2) Vertrauensmerkmalen auf der Sachund Aufgabenebene mit Einfluss auf die Person- und Beziehungsebene und (3) Vertrauensmerkmalen auf der Person- und Beziehungsebene (Ergebnisse aus Bouzková, 2005).

| Bodzkova, 2005). | | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| Ebenen | Deutsche | Tschechen | |
| Sach- und Aufgaben- ebene | Zuverlässigkeit Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen Flexibilität bei Veränderungen und Innovationen | Mitarbeiter/Kollegen ➤ Fachliche Qualifikation ➤ Persönlicher Einsatz, Hilfsbereitschaft (für die Firma) | |
| | Hilfsbereitschaft Direkte und offene Kommunikation Ehrlichkeit, Aufrichtigkeit Loyalität | Vorgesetzter Fachliche Unübertroffenheit, Vielseitigkeit Hohe Zuverlässigkeit Persönlicher Einsatz, Hilfsbereitschaft (für die Firma) | |
| Sach- und Aufgaben ebene mit Ein- fluss der Per- son- und Beziehungs- ebene | | Mitarbeiter/Kollegen Zuverlässigkeit Persönlicher Einsatz, Hilfsbereitschaft (für den Kollegen) Prozessbezogene offene Kommunikation kollektive Problembesprechung Loyalität | |



| Ebenen | Deutsche | Tschechen |
|-------------------------------------|-------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | | Vorgesetzter➤ Prozessbezogene offene Kommunikation➤ kollektive Problembesprechung |
| Person- und Beziehungs- ebene | > Sympathie | Mitarbeiter/Kollegen/Vorgesetzter ➤ Freundlicher Umgang miteinander ➤ Einfühlsamkeit |
| | | Vorgesetzter ➤ Charakterstärke ➤ Strenge, Härte |

Abb. 72: Faktoren der impliziten Vertrauenstheorie bei deutschen und tschechischen Mitarbeitern/ Kollegen/Vorgesetzten in deutsch-tschechischen Gemeinschaftsunternehmen (aus Bouzková, 2005)

Die Ergebnisse zeigen, dass die weiter oben beschriebenen, von Neubauer (1997) definierten Komponenten der Vertrauensbildung sowohl bei deutschen und als auch bei tschechischen Mitarbeitern/Kollegen/Vorgesetzten in ihren Vertrauenstheorien vertreten sind. Die vertrauensrelevanten Kategorien wie Zuverlässigkeit, Offenheit/Ehrlichkeit/Aufrichtigkeit, Verantwortungs- und Verpflichtungsbereitschaft sowie Loyalität sind Merkmale, die sowohl für die tschechische wie für die deutsche Seite zutreffen. Dies gibt einen Hinweis darauf, dass es kulturvergleichend betrachtet grundlegende Vertrauenskomponenten gibt. Die Ergebnisse zeigen aber auch Unterschiede in Bezug auf vertrauenswürdiges Verhalten bzw. bezüglich des Übergangs zwischen Vertrauenswürdigkeit und Misstrauen förderndes Verhalten. Auf tschechischer Seite gibt es einige Komponenten, die nur für Vorgesetzte relevant sind, während auf deutscher Seite eine Unterscheidung zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter nicht vorgenommen wird. Ein weiteres wichtiges Ergebnis zeigt sich darin, dass entsprechend der in der Literatur zu Kulturstandards immer wieder betonten Unterscheidung zwischen Sachorientierung auf deutscher Seite und Personorientierung auf tschechischer Seite im Zusammenhang mit der Vertrauensthematik die implizite Vertrauenstheorie auf tschechischer Seite auch stark von den personalen Beziehungsverhältnissen abhängt und bestimmt wird und auf deutscher Seite von arbeitsbezogenen Aspekten. So konnte auf deutscher Seite nur der eher etwas schwammige und unspezifizierte Begriff "Sympathie", der sich im Ausdruck "die Chemie muss stimmen (GF19)" dokumentiert und in der Funktion einer allgemeinen Anmutungsqualität definiert werden kann, auf der Person- und Beziehungsebene gefunden werden. Immer wieder wurde auch von deutschen Befragten die Unterscheidung zwischen Privatsphäre und Arbeitssphäre betont, z.B. in einer charakteristischen Aussage wie: "Ich kenne ihn jetzt etwas besser und er ist bestimmt ein netter Kerl ... aber das hat keinen Einfluss auf mein Vertrauen, das ich ihm als Mitarbeiter entgegenbringe (Bouzková, 2005, D3)." oder "Ich kann mit jemandem jahrelang vertrauensvoll zusammenarbeiten, ohne eine engere persönliche Beziehung zu ihm aufzubauen."

Für die tschechische Seite sind demgegenüber die persönlichen Beziehungen



auch im Arbeitsleben von zentraler Bedeutung im Hinblick auf den Aufbau von Vertrauen zwischen Kollegen und Vorgesetzten. Tschechen vermissen in der Zusammenarbeit mit deutschen Mitarbeitern und Vorgesetzten, eine freundliche Kommunikationsatmosphäre und Empathiefähigkeit des Partners, was für sie ein wesentlicher Bestandteil zum Aufbau von Vertrauen ist. Unter Empathiefähigkeit verstehen tschechische Befragte die Bereitschaft, sich auf den anderen einzulassen, ihn zu verstehen und an ihm und seinen Belangen interessiert zu sein. So berichtet ein tschechischer Mitarbeiter, dass eine Kollegin während einer Diskussion im Büro des deutschen Vorgesetzten anfing zu weinen, worauf dieser sie hinausschickte mit der Aufforderung, sich zu beruhigen und später wiederzukommen, denn unter dieser Bedingung könne die Diskussion nicht weitergehen. "Ich war richtig geschockt, denn er fragte sie nicht einmal, warum sie denn zu weinen begonnen habe (Bouzková, 2005, Cz4)." Aus der Sicht des deutschen Vorgesetzten wäre es vermutlich unangemessen gewesen, sie in dieser Situation nach den Gründen für ihren emotionalen Ausbruch zu fragen, weil dies ein nicht akzeptabler Eingriff in die Privatsphäre gewesen wäre, wohingegen von tschechischer Seite ein gewisses Maß an Mitgefühl und Anteilnahme erwartet wurde.

Die in der *Abbildung 72* dargestellten sowohl für Deutsche als auch für Tschechen bedeutsamen Merkmale der Vertrauenstheorie sind aber, wie die Analyse gezeigt hat, nicht für beide Seiten in gleicher Weise handlungswirksam, d. h. leicht unterschiedliche Verhaltensweisen sind bestimmend für die Merkmalsausprägung wie die folgende Analyse zeigt:

1. Zuverlässigkeit: Für Deutsche ist ein Partner dann zuverlässig, wenn er die Aufgaben korrekt erfüllt, und dies auf hohem Niveau und selbstverständlich pünktlich. Absprachen müssen vollständig und exakt erfüllt werden, und wenn dies nicht möglich ist, müssen die Vereinbarungen geändert werden. Von einem vertrauensvollen Mitarbeiter wird erwartet, dass er, wenn unvorhergesehene Probleme auftreten, sofort darüber berichtet und zeigt, dass er Verantwortungsbewusstsein für alle Vorgänge übernimmt, die seinen Arbeitsauftrag betreffen.

Auf tschechischer Seite spielt bei der Entwicklung eines vertrauensvollen Verhältnisses die Korrektheit und Pünktlichkeit bei der Erfüllung eines Arbeitsauftrags ebenfalls eine Rolle, aber es besteht ein höheres Maß an Toleranz gegenüber Veränderungen, sowohl was die Arbeitsqualität als auch was die Einhaltung von Zeitvorgaben betrifft. Wenn ein Mitarbeiter es an Eigenverantwortlichkeit und Sorgfalt bei der Erfüllung des Arbeitsauftrags fehlen lässt, dann werden seine Entschuldigungen in der Regel akzeptiert, ohne dass weitere Beschwerden und Nachfragen folgen. Es hängt dann von dem persönlichen Beziehungsverhältnis zwischen den beiden Personen ab, inwieweit Fehlverhalten geahndet wird. Wenn die Nichterfüllung eines Arbeitsauftrages durch den Vorgesetzten besonders betont wird, dann ist dies für Tschechen ein Zeichen dafür, dass kein gutes Vertrauensverhältnis zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter besteht. Vom Vorgesetzten selbst wird allerdings in hohem Maße Zuverlässigkeit und Eigenverantwortlichkeit für jede von ihm zu erfüllende Aufgabe erwartet.

2. **Ehrlichkeit, Offenheit, Aufrichtigkeit**: Für die überwiegende Mehrheit der *befragten Deutschen* sind Aspekte wie offene Kommunikation sowohl über positive wie über negative Ereignisse, Diskussion und Rückmeldung, auch gegenüber Vorgesetzten und Aufrichtigkeit und Ehrlichkeit zentrale



Elemente zum Aufbau von Vertrauenswürdigkeit. Oft wird von Ereignissen berichtet, in denen sie von ihren tschechischen Mitarbeitern keine genauen Informationen bekamen oder diese zu spät übermittelt wurden. "Wenn ich mich bemühe, mehr Transparenz und Information darüber zu bekommen, was tatsächlich im Unternehmen passiert und ich mir dann immer wieder 178 Entschuldigungen anhören muss, warum die erforderlichen Informationen nicht gegeben wurden, dann werde ich natürlich misstrauisch", so ein deutscher Vorgesetzter.

Für tschechische Partner ist eine offene Kommunikation in Bezug auf arbeitsbezogene Probleme ebenfalls ein Zeichen für Vertrauenswürdigkeit. Für sie stellt es aber eine schwer zu bewältigende Herausforderung dar, Fehlentwicklungen offen anzusprechen. Die Konsequenz daraus ist, dass sie mehr Toleranz zeigen, wenn personengebundenes Fehlverhalten nicht offen kommuniziert wird, und diese Art von Offenheit ist für sie nicht eine notwendige Voraussetzung zur Vertrauensentwicklung. Auf tschechischer Seite spielt in diesem Zusammenhang der Kulturstandard "Konfliktvermeidung" eine wichtigere Rolle.

3. **Persönlicher Einsatz und Hilfsbereitschaft:** Für Deutsche ist ein vertrauensvoller Mitarbeiter dadurch gekennzeichnet, dass er persönlichen Einsatz und Hilfsbereitschaft zeigt und dabei in hohem Maße flexibel ist, besonders dann, wenn plötzliche Veränderungen im Arbeitsplan oder in Bezug auf Anforderungsqualitäten auftreten. Der Mitarbeiter ist vertrauenswürdig, wenn er seinen Kollegen hilft, die Arbeitsaufgaben zu erfüllen, sie mit Informationen und entsprechendem Know-how versorgt.

Auf tschechischer Seite ist ein Mitarbeiter dann vertrauenswürdig, wenn er zu Überstunden bereit ist und sich in hohem Maße für das Unternehmen einsetzt, besonders dann, wenn kritische Situationen entstehen. Die Vertrauenswürdigkeit zeigt sich in der Erfüllung der Arbeitsaufgaben, bevor der eigentliche Endpunkt der Leistung erreicht ist. Ein hohes Maß an persönlichem Einsatz besteht darin, kreative Ideen zu entwickeln und im Arbeitsprozess zu improvisieren, wenn dies im Sinne des Unternehmens sinnvoll und notwendig ist. Genau dieses Verhalten aber erzeugt sehr häufig Konflikte mit deutschen Kollegen und Vorgesetzten, die es vorziehen, über kreative Ideen zunächst zu diskutieren, bevor sie realisiert werden. Zudem wird unterstützendes Verhalten von den Kollegen erwartet, sowohl bei der Aufgabenerledigung als auch bei der Verhinderung von Problemen, in die ein Kollege geraten kann. "Ich habe einmal vergessen, eine Kauforder an ein Unternehmen per Email abzuschicken, die unbedingt am nächsten Morgen bei diesem Unternehmen hätte ankommen müssen. Eingefallen ist es mir erst, als ich schon zu Hause war. Ich habe dann Z. angerufen, der viel näher an unserer Firma wohnt als ich. Er ist am Abend noch mal in die Firma gefahren und hat die Bestellung für mich versendet" (Bouzková, 2005, Cz1).

Auf tschechischer Seite wird von einem vertrauenswürdigen Vorgesetzten erwartet, dass er sich um seine Mitarbeiter kümmert und immer für sie einsteht, wenn es Probleme gibt, ganz gleich welcher Art sie sind.

4. **Kompetenz:** Interessanterweise spielt für die tschechischen Interviewpartner die fachliche Kompetenz ihrer Kollegen eine nicht unerhebliche Rolle bei der Entwicklung von Vertrauenswürdigkeit, während diese Kate-



gorie auf deutscher Seite vollständig fehlt. Erklären könnte man dieses auffällige Ergebnis dadurch, dass Fachkompetenz auf deutscher Seite als selbstverständliche Voraussetzung auf Seiten des Mitarbeiters angesehen wird, über die man im Rahmen von Vertrauensbildung nicht mehr diskutieren muss.

Auf tschechischer Seite könnte die noch aus sozialistischer Zeit stammende Erfahrung eine Rolle spielen, dass nicht selten Mitarbeiter und Vorgesetzte ihre Position ohne die notwendige fachspezifische Qualifikation erlangt haben und dass deshalb für Tschechen eine gute fachliche Qualifikation ein zentrales Element zum Aufbau von Vertrauenswürdigkeit ist.

5. **Loyalität:** Loyalität ist für beide Seiten ein unverzichtbares Merkmal einer vertrauenswürdigen Person. Konkret bedeutet es, dass vertrauliche Informationen nicht an irgendwelche außen stehenden Personen weitergegeben werden und Intrigen unterbleiben. Auf deutscher Seite bezieht sich Loyalität sowohl auf das Unternehmen als auch auf die Kollegen im Kontext der Arbeitstätigkeit und des Privatlebens. Auf tschechischer Seite wurde in den Interviews der Begriff Loyalität im Zusammenhang mit Vertrauenswürdigkeit nur im Kontext der Zusammenarbeit mit Kollegen thematisiert, nicht aber auf das Unternehmen bezogen.

Generell ist zu konstatieren, dass für Deutsche und für Tschechen vergleichbare Kategorien die implizite Vertrauenstheorie bestimmen, dass aber bemerkenswerte Unterschiede auf der Verhaltensebene bestehen, und zwar in Abhängigkeit von den unterschiedlichen deutsch-tschechischen Kulturstandards und dem Arbeits- und Lebensbereich, in dem Vertrauen von Bedeutung ist. Genau dies muss eine Führungskraft, deutsche wie tschechische kennen, wenn sie gegenüber Kollegen und Mitarbeitern eine vertrauensvolle Arbeitsatmosphäre herstellen will.

7.6.2 Die Bedeutung von Vertrauen in deutsch-tschechischen Arbeitsbeziehungen

Die Interviewergebnisse zeigen, dass für beide Seiten eine vertrauenswürdige Zusammenarbeit eine zentrale Bedeutung für die Erreichung der gesetzten Ziele hat, dass Vertrauen nicht von alleine entsteht, sondern entwickelt werden muss und dass dies mit z. T. erheblichen Problemen verbunden ist. Weiterhin zeigt sich, dass sowohl Deutsche als auch Tschechen bereit sind, Vertrauensmanagement zu betreiben, d. h. mit einem gewissen Vertrauensvorschuss auf den Partner zuzugehen in der Erwartung, dass dieser das Vertrauensangebot aufgreift und bestätigt. Im Detail zeigen sich aber erhebliche Unterschiede in der Wahrnehmung von Vertrauenswürdigkeit bei Tschechen und Deutschen.

Als problematisch für den Vertrauensaufbau werden immer wieder folgende Aspekte angesprochen:

Tschechische Partner beobachten, dass deutsche Mitarbeiter und Vorgesetzte oder Firmenchefs ihnen kein Vertrauen entgegenbringen, sehr wenig Kenntnisse über die tschechische Republik besitzen, die tschechischen Mitarbeiter aber so behandeln, als hätten diese von nichts Ahnung. Sehr oft wird ein asymmetrisches Machtgefälle zwischen Deutschen und Tschechen thematisiert, was selbst dann



bestehen bleibt, wenn ihre Positionen im Unternehmen offiziell auf gleicher Ebene angesiedelt sind. Konkret heißt das, Tschechen nehmen an den Deutschen Verhaltensweisen wahr oder interpretieren sie so, dass die Deutschen ihre Überlegenheit zur Schau stellen und auf sie herabschauen. Viele tschechische Partner glauben, dass manche deutsche Kooperationspartner überhaupt keine vertrauensvolle Beziehung herstellen wollen, da sie bei zu viel Hilfsbereitschaft und Unterstützung gegenüber ihren tschechischen Partnern womöglich in Deutschland ihren Arbeitsplatz verlieren, weil sie sich selbst überflüssig machen.

Auf der anderen Seite berichten deutsche Expatriates, die über längere Zeit in der tschechischen Republik leben und arbeiten, aber auch Deutsche, die nur mehrere Wochen im Jahr in Tschechien tätig sind, über Schwierigkeiten, die Vorurteile und negativen Gefühle, die Tschechen gegenüber Deutschen hegen, abzubauen.

Die Ergebnisse der *Fragebogenstudie* deuten in eine etwas positivere Richtung, da nur 25 % der befragten Personen ihre Partner als wenig bis überhaupt nicht vertrauenswürdig bezeichnen, wohingegen 75 % ihre Partner als vertrauenswürdig einschätzen.

Um herauszufinden, wie groß die Bedeutung der Vertrauenswürdigkeit des fremdkulturellen Partners für die deutsch-tschechische Zusammenarbeit überhaupt ist, wurden die im Fragebogen erhobenen Werte der "Vertrauenswürdigkeit des fremdkulturellen Partners" mit den Werten für die "Zufriedenheit mit der deutsch-tschechischen Zusammenarbeit" in Beziehung gesetzt. Dies geschah durch eine lineare Regressionsanalyse, einem statistischen Verfahren, das den Einfluss berechnet, den eine unabhängige Variable (hier: Vertrauenswürdigkeit) auf eine abhängige Variable (hier: Zufriedenheit) ausübt. Die Analyse für das Modell lieferte ein hochsignifikantes Ergebnis, wobei sich zeigt, dass die wechselseitigen Einschätzungen der deutschen und tschechischen Kollegen hinsichtlich ihrer Vertrauenswürdigkeit 47,5 % der Varianz des Faktors "Zufriedenheit" aufklären kann.

Dem Faktor "Vertrauenswürdigkeit" kommt also eine wesentliche Rolle in der deutsch-tschechischen Zusammenarbeit zu, auch wenn aufgrund des Forschungsdesigns keine Aussagen hinsichtlich der Kausalität des Zusammenhangs gemacht werden können und "Zufriedenheit mit der Zusammenarbeit" noch nicht bedeutet, dass diese Zusammenarbeit auch effektiv verläuft. Vor dem Hintergrund dieses Zusammenhangs ist es durchaus sinnvoll, in eine vertrauensvolle deutsch-tschechische Arbeitsbeziehung zu investieren.

Eine weitere interessante Frage ist, ob sich die Einschätzung der Vertrauenswürdigkeit der Kollegen in Abhängigkeit von der Nationalität der Teilnehmer unterscheidet. Um dieser Frage nachzugehen, wurde wie bei den anderen Skalen des Fragebogens (vgl. Kap. 4.2.4) eine Varianzanalyse für abhängige Stichproben gerechnet.

Es zeigten sich ein signifikanter Haupteffekt für den Faktor "Vertrauenswürdigkeit" und ein signifikanter Interaktionseffekt mit dem Faktor "Nationalität". Folgetests ermittelten, dass diese Effekte ausschließlich auf die Einschätzungen der deutschen Teilnehmer zurückgeführt werden konnten. Das bedeutet, dass deutsche Befragte ihre tschechischen Kollegen auf den in der Skala enthaltenen Items signifikant weniger vertrauenswürdig einschätzen als ihre deutschen Kollegen. Dieses Ergebnis stimmt mit den Interviewaussagen tschechischer Teilnehmer



überein, dass die deutschen Kollegen ihnen weniger vertrauen. Bei den tschechischen Befragten ergaben sich hinsichtlich dieser Einschätzung im Fragebogen keine Unterschiede, d. h. den deutschen Kollegen wurde eine ebenso hohe Vertrauenswürdigkeit zugesprochen wie den tschechischen.

Bemerkenswert ist überhaupt, dass in der gesamten Fragebogenstudie deutsche Teilnehmer größere Unterschiede berichten, als dies tschechische Teilnehmer tun (vgl. Kap. 5.1.3). Zur Interpretation dieses Ergebnisses sollte daher auch die Möglichkeit einer Antworttendenz in Betracht gezogen werden, nämlich dahingehend, dass deutschen TN die Tendenz aufweisen, Unterschiede deutlich herauszustellen bzw. Extrembeurteilungen anzugeben, während die tschechischen Befragten womöglich eine Antworttendenz hin zur Vermeidung von Extrembeurteilungen (Mittetendenz) und zur Minimierung von Unterschieden aufweisen.

7.6.3. Vorschläge zur Vertrauensentwicklung in deutsch-tschechischen Gemeinschaftsunternehmen

Die Teilnehmer auf deutscher und tschechischer Seite wurden befragt, welche Maßnahmen ihrer Meinung nach erfolgreich sind, um eine vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen Deutschen und Tschechen zu entwickeln bzw. zu festigen.

Erfolgreiche deutsche Manager geben an, dass sie mehr als bisher in den Aufbau persönlicher und freundschaftlicher Beziehungen zu ihren tschechischen Kollegen investieren müssen. Sie versuchen dies durch häufige und längere formelle und informelle Treffen und persönliche Gespräche zu realisieren. Auf Unternehmensebene betonen sie die Bedeutung von Möglichkeiten der Begegnung mit tschechischen Mitarbeitern im Freizeitbereich (z. B. gemeinsame Feste, sportliche Aktivitäten, Kulturveranstaltungen). Ebenso wichtig sind Offenheit und Transparenz in Bezug auf die Unternehmensziele und die Erwartungen gegenüber den tschechischen Tochterunternehmen, um Misstrauen auf tschechischer Seite zu vermeiden oder zu reduzieren. Sofern die tschechischen Partner von Entscheidungen betroffen sind, sollten sie im Vorfeld mit ihnen diskutiert werden. Als eine erfolgreiche Möglichkeit des Vertrauensmanagements auf Seiten der deutschen Expatriates wird der offene Dialog mit den tschechischen Kollegen über Verantwortlichkeiten ebenso wie über Fehlverhalten angesehen, wobei die deutschen Manager von ihren tschechischen Partnern mehr Offenheit in Bezug auf die Kommunikation über kritische Situationen, das Einhalten von Terminen und Vereinbarungen erwarten.

Erfolgreiche tschechische Manager geben ihren Mitarbeitern, die mit Deutschen zusammenarbeiten, den Rat, Deutschen gegenüber niemals Versprechungen abzugeben, von denen sie von vornherein wissen, dass sie diese nicht halten können. Sie schlagen zudem vor, mit Deutschen rechtzeitig über unangenehme und problematische Aspekte im Arbeitsbereich zu diskutieren, auch wenn dies der tschechischen Gewohnheit widerspricht, Konflikte, konflikthafte Diskussionen und das direkte Ansprechen von unangenehmen Sachverhalten zu vermeiden. Denn deutsche Partner bewerten ein solches Verhalten keineswegs als vertrauensstiftend, sondern für sie entsteht daraus Misstrauen. Tschechische Manager erwarten von den Deutschen eine faire und gleichwertige Behandlung beider Nationen, besonders in Bezug auf das gegenseitige Vertrauen. Die tschechischen Partner reagieren außerordentlich sensibel auf Verhaltensweisen und Symbole,



die eine ungleiche Behandlung und eine ungleiche Machtverteilung zum Ausdruck bringen. Sie erwarten, dass die deutsche Seite sie mit Respekt behandelt und für die meisten tschechischen Manager ist es von zentraler Bedeutung zur Vertrauensentwicklung, dass es positive persönliche Beziehungen auch außerhalb des Arbeitsbereichs gibt.

7.7. Fazit

Der Erkenntniswert zur Vertrauensthematik im Rahmen kulturspezifischer Einflussfaktoren auf die Personalführung in deutsch-tschechischen Gemeinschaftsunternehmen lässt sich in folgenden Punkten zusammenfassen:

- 1. Für Deutsche wie für Tschechen ist eine erfolgreiche (Wirtschafts-)Zusammenarbeit nur möglich, wenn ein Mindestmaß, womöglich ein hohes Maß an Vertrauen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern, zwischen Kollegen und unter den Mitarbeitern aufgebaut und verfestigt ist. Für beide Seiten hat das Thema Vertrauensmanagement oberste Priorität.
- 2. Die implizite Vertrauenstheorie nach Schweer (2003), erweitert um den Aspekt der Reziprozität als Indikator für Vertrauen, hat sich bewährt und konnte mit den vorliegenden Untersuchungsergebnissen bestätigt werden.
- 3. Die impliziten Vertrauenstheorien auf tschechischer wie auf deutscher Seite weisen auf der kategorialen Bestimmungsebene identische Merkmale auf, die sowohl im Arbeits- wie auch im sonstigen Lebensbereich für das Vertrauensmanagement von Relevanz sind. Auf der Verhaltensebene zeigen sich allerdings charakteristische Unterschiede in der Modalität und Bedeutsamkeit dieser vertrauensrelevanten Merkmale.
- 4. Die Unterschiede in den gemeinsamen Merkmalen des impliziten Verhaltenskonzepts auf der Handlungsebene korrespondieren mit den in der Literatur beschriebenen Unterschieden zwischen den deutschen und tschechischen Kulturstandards, wobei aber auch hier Varianten zu beobachten sind. Nach den Kulturstandards müssten Deutsche ausschließlich sach- und aufgabenbezogene Aspekte des Vertrauens thematisieren. Stattdessen spielt bei ihnen aber auch "Sympathie" als ein Person- und Beziehungselement eine nicht unerhebliche Rolle. Auf tschechischer Seite müssten entsprechend den tschechischen Kulturstandards hauptsächlich personenbezogene, interpersonale und von Einfühlungsvermögen und Empathie getragene Aspekte vertrauensrelevant sein. Tatsächlich aber spielen gerade hier "fachspezifische Qualifikationen" eine zentrale Rolle bei der Beurteilung der Vertrauenswürdigkeit einer Person.
- 5. Aus deutscher Sicht ist ein Vertrauensaufbau zu tschechischen Mitarbeitern deshalb schwierig, weil sie dazu neigen, entsprechend dem tschechischen Kulturstandard der "Konfliktvermeidung" auftretende Fehler und Probleme zu verschweigen und nicht frühzeitig zu kommunizieren. Stattdessen bevorzugen sie gemäß dem Kulturstandard "Abwertung von Strukturen und Improvisationsliebe" flexible, innovative und pragmatische Ad-hoc-Lösungen, häufig ohne diese vorher anzukündigen oder zu diskutieren. Dadurch ergibt sich ein für Deutsche nicht akzeptabler, flexibler und von den vereinbarten Regeln abweichender Umgang mit Abmachungen, Terminvereinbarungen und Qualitätsstandards.
- 6. Für tschechische Mitarbeiter und Führungskräfte ist der Aufbau einer ver-



trauensvollen Beziehung zu den deutschen Partnern deshalb schwierig, weil sie das Gefühl haben, nicht ernst genommen zu werden. Sie sind sehr sensibel gegenüber asymmetrischen Machtbeziehungen und unterstellen Deutschen ein grundsätzliches Misstrauen ihnen gegenüber, was durchaus mit der Wirksamkeit des Kulturstandards "schwankende Selbstsicherheit" zu erklären ist. Außerdem entsprechen die deutschen Partner häufig nicht ihren Erwartungen hinsichtlich eines freundlichen Umgangs untereinander sowie der Loyalität und Hilfsbereitschaft einem Kollegen gegenüber, was nicht auf den beruflichen Aufgabenbereich beschränkt ist, sondern die Gesamtpersönlichkeit umfasst.

- 7. Ein produktives Vertrauensmanagement setzt voraus, dass beide Partner sich einerseits über ihre eigenen Kulturstandards und ihre kulturspezifische implizite Vertrauenstheorie bewusst sind und anderseits die handlungswirksamen Kulturstandards sowie die Vertrauenstheorie des jeweiligen Partners kennen. Aus dieser Kenntnis heraus muss seitens der deutschen Expatriates und Mitarbeiter den tschechischen Partnern gegenüber ein höheres Maß an Wertschätzung, Anerkennung und Unterstützung entgegengebracht werden, als sie das aus ihrem deutschen kulturellen Kontext gewohnt sind. Besonderes Augenmerk müssen Deutsche darauf legen, dass keine asymmetrischen Machtbeziehungen entstehen, dass die tschechischen Partner Schwierigkeiten haben, einen offenen Dialog über Fehler, Probleme und Konflikte zu führen und dass sie eher dazu neigen, pragmatisch innovative Ad-hoc-Lösungen zu erfinden und sofort anzuwenden.
- 8. Tschechische Vorgesetzte und Mitarbeiter müssen beachten, dass für Deutsche die Einhaltung von Vereinbarungen, die Orientierung am Regelsystem, Offenheit, Ehrlichkeit und Aufrichtigkeit und ein hohes Maß an Selbstverantwortlichkeit sowie Pünktlichkeit und Zuverlässigkeit zentrale Elemente der Vertrauensentwicklung sind. Wenn sich getroffene Vereinbarungen und Regeln als untauglich erweisen, muss dies mit den deutschen Partnern kommuniziert und diskutiert werden, um die Regeln zu ändern oder neue Regeln einzuführen, um so wieder Orientierungsklarheit zu bekommen. Der Versuch, Probleme mit ad hoc entwickelten, durchaus innovativen Lösungsstrategien flexibel zu lösen, ohne darüber zu diskutieren, wird von den deutschen Partnern als ein Unterlaufen der getroffenen Vereinbarungen und als ein Umgehen der als sachlich gerechtfertigt angesehenen Regeln empfunden. Das wird als ein Zeichen dafür gewertet, dass der tschechische Partner unzuverlässig ist und ihm deshalb kein ausreichendes Vertrauen entgegengebracht werden kann. Die Folge ist die Einführung einseitiger und verschärfter Kontrollsysteme, was wiederum auf tschechischer Seite das Misstrauen erhöht.
- 9. Generell ist festzustellen, dass ein produktives Vertrauensmanagement auf beiden Seiten nur möglich ist, wenn die deutschen und tschechischen Partner deutlich mehr offen und ins Detail gehender miteinander kommunizieren. Sie müssen ihre Entscheidungen, ihre Bezugssysteme zur Beurteilung von Leistungsergebnissen, ihre Qualitätsstandards für Tüchtigkeit etc. Intensiver thematisieren und kommunizieren. Dazu bedarf es einer Sensibilität dafür, unter welchen Umständen es angebracht ist, Sachverhalte ausführlicher zu kommunizieren und zu diskutieren, als dies unter monokulturellen Bedingungen erforderlich ist, weil sich vieles von selbst versteht



- und nicht mehr bewusstseinpflichtig, also routinemäßig abläuft.
- 10. Produktives Vertrauensmanagement in deutsch-tschechischen Gemeinschaftsunternehmen bedarf einer partner- und aufgabenbezogenen interkulturellen Kompetenz.

8. Schlussbemerkung

In der letzten Zeit wird immer häufiger betont, dass in internationalen und globalen Wirtschaftskooperationen nicht so sehr die so genannten "hard facts" (wie ökonomische, technische, administrative und strukturelle Einflussfaktoren) den wirtschaftlichen Erfolg ausmachen, sondern die so genannten "soft skills" (wie nationalkulturelle, unternehmenskulturelle, branchenkulturelle oder personengebundene bzw. sozial-interaktive Komponenten). Aus diesen Erkenntnissen werden umfangreiche Anforderungskataloge abgeleitet, was alles zu tun ist, um die relevanten "soft skills" zu erkennen, adäguat damit umzugehen und sie zielführend einzusetzen. Was bislang fehlt sind aber wissenschaftliche Begleitstudien, die zunächst einmal das zur Erfüllung dieser Forderungen erforderliche Know-how zur Verfügung stellen. Genau dies liefern die Ergebnisse der vorliegenden Studie für den Bereich der deutsch-tschechischen Wirtschaftskooperation, unter besonderer Berücksichtigung der mit Personalführung zusammenhängenden Aufgabenstellungen. Die Resultate bestätigen wieder einmal die oft unterschätzten, für den wirtschaftlichen Erfolg aber hoch bedeutsamen kulturspezifischen Unterschiede in der Wahrnehmung, im Denken und Urteilen, in Bezug auf die emotionale Befindlichkeit und schließlich die vielfältigen Prozesse, die in der interpersonalen Kooperation am Arbeitsplatz bei deutschen und tschechischen Führungskräften und Mitarbeitern zu berücksichtigen sind.

Nun ist auch bekannt, dass allein das Wissen um die Bedeutsamkeit kulturspezifischer Einflussfaktoren auf eine erfolgreiche Wirtschaftskooperation keineswegs ausreicht, um damit auch adäquat umgehen zu können, denn hier ist interkulturelle Handlungskompetenz gefragt, und zwar nicht in einer allgemeinen Form, sondern in der jeweils bikulturellen, in diesem Fall deutsch-tschechischen Ausprägung. Interkulturelle Handlungskompetenz als eine überfachliche Schlüsselqualifikation entwickelt sich aber nicht einfach so nebenbei durch "learning by doing", sondern ist das Resultat eines gezielten Lern- und Entwicklungsprozesses (Thomas, 2006).

Tatsache ist auch, dass die überwiegende Mehrheit der in der deutsch-tschechischen Wirtschaftskooperation tätigen Führungskräfte keine Möglichkeit hatte, sich adäquat in interkultureller Kompetenz auszubilden, und trotzdem Erfolge vorzuweisen haben, was zu der Vermutung Anlass geben könnte, interkulturelle Kompetenz-Ausbildung sei zwar wünschenswert, aber keineswegs eine notwendige Voraussetzung für den wirtschaftlichen Erfolg. Auch dies belegen die Daten der vorliegenden Studie, wenn man den relativ hohen Grad der konstatierten Zufriedenheit im Bezug auf die deutsch-tschechische Zusammenarbeit betrachtet. Bei dieser Argumentation wird aber übersehen, dass im Arbeitsalltag sowohl auf tschechischer wie auf deutscher Seite ein Fülle von Missverständnissen, Defiziten in der zwischenmenschlichen Zusammenarbeit, in der Bewertung von Arbeitsleistungen und gegenseitiger Wertschätzung auftreten, die zwar eine nicht unerhebliche psychische Belastung darstellen, aber im alltäglichen Arbeitsablauf der Not gehorchend einfach ertragen werden. Man könnte sich schon eine bessere



Zusammenarbeit vorstellen und man hätte auch eine Idee, was der andere Partner dazu beitragen müsste, aber es fehlen die Möglichkeiten, die Situation zu verbessern, und somit bleibt alles beim Alten. Die in diesem Fall nicht messbare und den Beteiligten oft nicht einmal rational bewusst werdende Konsequenz ist eine verglichen mit den vorhandenen Potenzialen deutlich unterhalb des Leistungsoptimums liegende Kooperationsrealität. Den kooperierenden Partnern gelingt es nicht oder nicht im erwünschten Maße sich auf die gemeinsamen Ziele und deren Erreichung zu konzentrieren, sondern sie sind abgelenkt durch die Verarbeitung von Ärger, Frust und wiederholten Enttäuschungen sowie dem Versuch, mit den ständig auftretenden erwartungswidrigen Verhaltensweisen ihrer Partner fertig zu werden. Für denjenigen, der weiß, was partnerschaftliches Arbeiten und was Teamarbeit heißt, der sich bemüht, mit seinen bisher erfolgreich praktizierten Methoden eine erfolgreiche Projektzusammenarbeit herzustellen, muss u. U. feststellen, dass unter den Arbeitsbedingungen in Tschechien respektive für Tschechen in Deutschland weniger oder keine Kooperationspartner zur Verfügung stehen, weil sich viele Kollegen nicht kooperativ im gewohnten Sinne verhalten. Zu diesen belastenden erwartungswidrigen Verhaltensreaktionen kommen noch zwei weitere Belastungsfaktoren hinzu, nämlich einmal, dass die den Interaktionsprozess steuernden hochkomplexen Vorgänge im Bereich der Wahrnehmung, des Denkens, der Emotionen und Handelns völlig automatisch und deshalb nicht mehr bewusstseinspflichtig vollzogen werden. Zudem können Deutsche und Tschechen oft deshalb kein Verständnis für das Verhalten des anderen aufbringen, weil ihnen die Kenntnisse des jeweiligen kulturspezifischen Steuerungs- und Orientierungssystems fehlen. Durch diesen Mangel an kulturell fremdem Hintergrund- und Prozesswissen können keine handlungswirksame Sensibilität zur rechtzeitigen und differenzierten Wahrnehmung und Erfassung der Partnerreaktionen entstehen und keine entsprechende Kompetenz, damit umzugehen.

Mit Hilfe der in diesem Band präsentierten Forschungsergebnisse können diese Blockaden und Defizite im Erkennen und Verstehen der fremdkulturellen Partnerreaktionen in der deutsch-tschechischen Wirtschaftskooperation reduziert werden. In Verbindung mit den vorliegenden und im Text erwähnten Trainingsmaterialien zur Vorbereitung deutscher Fach- und Führungskräfte auf die Zusammenarbeit mit Tschechen und der Darstellung und Analyse typischer deutscher und tschechischer Kulturstandards, die das Verhalten der deutschen und tschechischen Führungskräfte bestimmen, können auf beiden Seiten produktive Formen der Zusammenarbeit entwickelt werden.

Die Verantwortlichkeit für eine zielführende und effiziente deutsch-tschechische Wirtschaftskooperation liegt eindeutig bei den Führungskräften. Die für die Personalführung Verantwortlichen in den deutschen und tschechischen Unternehmen haben die Aufgabe, das für eine erfolgreiche Kooperation vorhandene Wissen zu bündeln und an den Arbeitsplätzen, an denen Deutsche und Tschechen eng zusammenarbeiten müssen, so zum Einsatz zu bringen, dass ein Verständnis für die kulturspezifischen Unterschiede wächst, diese Unterschiede nicht als Belastung, sondern als Entwicklungspotenzial erkannt werden, und es so gelingt, damit zielorientiert umzugehen.

Wie bereits in der Einleitung erwähnt, war auch dieses Forschungsprojekt ein deutsch-tschechisches Kooperationsvorhaben, das auf allen Ebenen - der Pro-



Arbeitspapier Nr. 40

jektkonzeption, der Literaturanalyse und -bewertung, der Interviewdurchführung und -auswertung, der Fragebogenentwicklung, der Erhebung und Auswertung der Fragebogendaten und schließlich der Analyse und Bewertung der gewonnenen Ergebnisse - zu einer ähnlich anspruchsvollen interkulturellen deutsch-tschechischen Kooperation zwang, wie sie im Kontext der Wirtschaftszusammenarbeit geboten ist. Um diese Forschungsleistungen zu erbringen, waren die bis zu diesem Zeitpunkt bereits vorhandenen Forschungsergebnisse und Trainingsmaterialien für das Forscherteam außerordentlich nützlich, um den wissenschaftlichen Kooperationsprozess, der zudem noch interdisziplinär (Psychologie und Wirtschaftswissenschaft) bestimmt war, zu optimieren.



9. Literatur

- Aldag, R. J. & Stearns, T. M. (1991). Management. Cincinnati: South-West Publ.
- Bosnjak, M. & Batinic, B. (1999). Determinanten der Teilnahmebereitschaft an Internet-basierten Fragebogenuntersuchungen am Beispiel E-Mail. In B. Batinic, L. Gräf, A. Werner & W. Bandilla (Hrsg.), *Online Research. Methoden, Anwendungen und Ergebnisse*. Göttingen: Hogrefe, S. 145-158.
- Bouzková, L. (2005). Vertrauensentwicklung in der beruflichen Zusammenarbeit zwischen Deutschen und Tschechen. Unveröff. Diplomarbeit, Universität Regensburg.
- Black, J. S., Mendenhall, M. & Oddou, G. (1991). Toward a comprehensive model of international adjustment: An integration of multiple theoretical perspectives. *Academy of Management Review*, Vol 16(2), pp. 291-317. US: Academy of Management.
- Buckley, P. J. (2000). *Multinational Firms, Cooperation and Competition in the World Economy*. London: Macmillan Press.
- Butler, J. K. Jr. (1991). Toward understanding and measuring conditions of trust: Evaluation of conditions of trust inventory. *Journal of Management, 17*, 643-663.
- Cummings, L. L. & Bromiley, P. (1996). The Organizational Trust Inventory (OTI). In R. Kramer & T. R. Tyler (Eds.), *Trust in Organizations* (pp. 302–330). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Donney, P. M., Cannon, J. P. & Mullen, M. R. (1998). Understanding the influence of national culture on the development of trust. *Academy of management review*, 23, S. 601-620.
- Flannigan (engl. Artikel) Flanagan, J. C. (1954). The Critical Incident Technique. *Psychological Bulletin, 5*, 327–358.
- Frey, D. & Gaska, A. (1998). Die Theorie der kognitiven Dissonanz. In D. Frey & M. Irle (Hrsg.). *Theorien der Sozialpsychologie*. Band 1.: Kognitive Theorien. Bern & Huber. S. 275-326.
- Friedrich, C. (1997). Auswahl und Vorbereitung eines internationalen Personalmanagementeinsatzes. In A. Clermont & W. Schmeisser (Hrsg.), *Internationales Personalmanagement* (S.295-308). München: Franz Vahlen.
- Hall, E. T. (1976). Beyond Culture. Garden City, NY: Double day.
- Hatzer, B. (2001). Erfassung interkultureller Handlungskompetenz unter Berücksichtigung der lernpsychologischen Basisannahmen des Situated Learning. Regensburg: Unveröffentl. Diplomarbeit.
- Hodgetts, R. M. & Luthans, F. (1997). *International Management*, 3rd ed. New York: McGraw-Hill.
- Höcklin, L. (1995). *Managing Cultural Differences: Strategies for Competitive Advantage,* Workingham. UK: Addison-Wesley, S.146.
- Hofstede, G. (1980). Culture's consequences. Beverly Hills, CA: Sage.
- Hoyos, C. Graf & Frey, D. (Hrsg.). (1999). *Arbeits- und Organisationspsychologie*. Göttingen: Hogrefe.
- Jackson, T. (1995). Cross-Cultural Management. Oxford: Butterworth Heinemann.



- Kinast, E.-U. (2005²). Diagnose Training Evaluation Coaching. In A. Thomas, E.-U. Kinast & S. Schroll-Machl (Hrsg.). *Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation. Band 1: Grundlagen und Praxisfelder* (S. 167-226). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Kinast, E.-U & Thomas, A. (2005²). Interkulturelle Personalentwicklung in internationalen Unternehmen. In A. Thomas, E.-U. Kinast & S. Schroll-Machl (Hrsg.). Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation. Band 1: Grundlagen und Praxisfelder (S. 243-256). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Kluckhohn, F. & Strodbeck, F. (1961). *Variation in value orientations*. New York: Harper & Row.
- Kotler, P. (2000). *Marketing Management*. Millenium Edition.10th ed. Prentice Hall: Englewood Cliffs.
- Kramer, R. M. (1999). Trust and Distrust in Organisations: Emerging Perspectives, Enduring Questions. *Annual Review of Psychology*, 50, S. 569-598.
- Kuckartz, U. (2005): Einführung in die computergestützte Analyse qualitativer Daten. Lehrbuch. Wiesbaden.
- Latham, G. P., Saari, L. M., Pursell, E. D. & Campion, M. A. (1980). The Situational Interview. *Journal of Applied Psychology*, 65, 422-427.
- Laurent, A. (1983). The culture diversity of Western conceptions of management. *International Studies of Management and Organizations*, 13 (1-2), S. 75-96.
- Lewicki, R. J., McAllister, D. J., & Bies, R. J. (1998). Trust and distrust: new relationship and realities; special topic on trust in and between organizations. *Academy of Management Review*, 23, 438
- Lilli, W. & Frey, D. (1998). Die Hypothesentheorie der sozialen Wahrnehmung. In D. Frey & M. Irle (Hrsg.), *Theorien der Sozialpsychologie, Band 1: Kognitive Theorien* (S. 49–80). Bern: Huber.
- Luhmann, N. (2000). Vertrauen. 4. Auflage. Stuttgart. Lucius & Lucius.
- Marchese, M. C. & Muchinsky, P. M. (1993). The Validity of the Employment Interview: A Meta-Analysis. *International Journal of Selection and Assessment*, 1, 18-26.
- Mayring, P. (2003). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*. (8. Auflage). Weinheim, Basel: Beltz.
- Mead, R. (1998). International Management, 2nd ed. Oxford: Blackwell.
- Moosmüller, A. (1997). Kulturen in Interaktion. Deutsche und US-amerikanische Firmenentsandte in Japan. Münster: Waxmann.
- Negandhi, A.R. (1987). International Management. Boston: Allyn and Bacon.
- Neubauer, W. (1997). Interpersonales Vertrauen als Management-Aufgabe in Organisationen. In M. Schweer (Hrsg.). *Interpersonales Vertrauen* (S. 105-120). Opladen.
- Petermann, F. (1996). Psychologie des Vertrauens (3. Auflage). Göttingen: Hogrefe.
- Radlmaier, I. (2005). Deutsche Führungskräfte in der Tschechischen Republik: Situative Fragen als Bestandteil eines Auswahlinterviews. Regensburg: Unveröffentl. Diplomarbeit.
- Rosenstiel, L. v., Regnet, E. & Domsch, M. (Hrsg.). (2004). Führung von Mitarbeitern. (3. Auflage). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.



- Rosenstiel, L. v., Molt, W. & Rültinger, B. (2005). Organisationspsychologie. (9. Auflage). Stuttgart: Kohlhammer.
- Schroll-Machl, S. (2002). Die Deutschen Wir Deutsche. Fremdwahrnehmung und Selbstsicht im Berufsleben. Göttingen. Vandenhoeck & Rupprecht.
- Schroll-Machl, S. (2001). Businesskontakte zwischen Deutschen und Tschechen: Kulturunterschiede in der Wirtschaftszusammenarbeit. Sternenfels: Wissenschaft und Praxis.
- Schroll-Machl, S. & Nový, I. (2000). Perfekt geplant oder genial improvisiert? Kulturunterschiede in der deutsch-tschechischen Zusammenarbeit. München/Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Schroll-Machl, S. & Nový, I. (2003). *Beruflich in Tschechien. Trainingsprogramm für Manager, Fach- und Führungskräfte*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Schuler, H. (1992). Das multimodale Einstellungsinterview. *Diagnostica*, 38, 281-300.
- Schuler, H. (2002). Das Einstellungsinterview. Göttingen: Hogrefe
- Schweer, M. (1997). Vertrauen und soziales Handeln: Facetten eines alltäglichen Phänomens. Neuwied: Luchterhand.
- Schweer, M. & Padberg, J. (2002). Vertrauen im Schulalltag. Neuwied.
- Schweer, M. & Thies, B. (2003). *Vertrauen als Organisationsprinzip*. Perspektiven für komplexe Systeme. Bern: Hans Huber.
- Shannon, C. E. & Weaver, W. (1949). Mathematical theory of Communication. Urbana: University of Illinois Press.
- Sprenger, R. K. (2002). Vertrauen führt. Worauf es im Unternehmen wirklich ankommt. Frankfurt/New York: Campus.
- Stahl, G. K. (1995). Ein strukturiertes Auswahlinterview für den Auslandseinsatz. Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 39, 84-90.
- Stumpf, S. & Thomas, A. (Hrsg.). (2003). *Teamarbeit und Teamentwicklung*. Göttingen: Hogrefe.
- Thomas, A. (1996). Analyse der Handlungswirksamkeit von Kulturstandards. In A. Thomas (Hrsg.), *Psychologie interkulturellen Handelns*, S. 107-135. Göttingen: Hogrefe.
- Thomas, A. (1999). Forschungen zur Handlungswirksamkeit von Kulturstandards. In *Psychologische Beiträge* (4), S. 494-520). Lengerich: Papst Verlag
- Thomas, A. (2000). Forschungen zur Handlungswirksamkeit von Kulturstandards. Kultur, Handlung & Interpretation Zeitschrift für Sozial- und Kulturwissenschaften, 9 (2), S. 231-279.
- Thomas, A. (Hrsg.). (2003). *Psychologie interkulturellen Handelns*. (2. überarbeitete Auflage). Göttingen: Hogrefe.
- Thomas, A. (2005). Grundlagen der interkulturellen Psychologie. Bautz.
- Thomas, A. (2006). Intercultural Competence: An Action-and-Learning-Theoretical Concept. In S.-H. Ong, G. Apfelthaler, K. Hansen & N. Tapachi (Eds.), *Intercultural Communication Competences in Higher Education and Management*, pp. 36-55. Singapore: Marshall Cavendish International.



- Thomas, A. (2005²). Kultur und Kulturstandards. In A. Thomas, E.-U. Kinast & S. Schroll-Machl (Hrsg.), *Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation. Band 1: Grundlagen und Praxisfelder*. S. 19-31. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Thomas, A., Hagemann, K. & Stumpf, S. (2003²). Training interkultureller Kompetenz. In N. Bergemann & H. L. J. Sourisseaux (Hrsg.), *Interkulturelles Management*. S. 237-272. Berlin: Springer.
- Thomas, A., Kinast, E.-U. & Schroll-Machl, S. (Hrsg.). (2005²). *Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation. Band 1: Grundlagen und Praxisfelder*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Thomas, A., Kinast, E.-U. & Schroll-Machl, S. (2006⁶). Entwicklung interkultureller Handlungskompetenz von international tätigen Fach- und Führungskräften durch interkulturelle Trainings. In K. Götz (Hrsg.), *Managementkonzepte*, Bd. 8, Interkulturelles Lernen/Interkulturelles Training (S. 91-114). München, Mering: Rainer Hampp Verlag
- Thomas, A., Kammhuber, S. & Schroll-Machl, S. (Hrsg.). (2003). Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation. Band 2: Länder, Kulturen und interkulturelle Berufstätigkeit. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Thomas, A. & Schroll-Machl, S. (1995). Information und Training als Vorbereitung für den Auslandseinsatz. In J. Berthel & H. Groenewald (Hrsg.), *Handbuch Personalmanagement Zukunftsorientierte Personalarbeit*, 8/1995. Landsberg/Lech: Verlag Moderne Industrie.
- Trompenaars, F. (1997). Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business. Burr Ridge, IL: Irwin, p.154.
- Tung, R. L. (1987). Expatriate assignments: Enhancing success and minimizing failure. *Academy of Management Executive*, 1(2), 117-126.
- Wegge, J. (2004). Führung von Arbeitsgruppen. Göttingen: Hogrefe.
- Weinert, A. B. (2004). *Organisations- und Personalpsychologie* (5. Auflage). Weinheim: Beltz PVU.
- Zand, D. E. (1977). Vertrauen und Problemlösungsverhalten von Managern. In H. E. Lück (Hrsg.). Mitleid, Vertrauen, Verantwortung. Ergebnisse der Erforschung prosozialen Verhaltens.
- Zeutschel, U. (1999). Interkulturelle Synergie auf dem Weg: Erkenntnisse aus deutsch-amerikanischen Problemlösegruppen. *Gruppendynamik 30 (2)*: 131-149.



Seit April 2001 sind bei *forost* folgende Arbeitspapiere erschienen:

Forost-Arbeitspapiere

Seit April 2001 sind bei *forost* folgende Arbeitspapiere erschienen:

2001

Arbeitspapier Nr. 1 Wandel und Kontinuität in den Transforma-

tionsländern Ost- und Südosteuropas:

Übersicht über laufende Projekte

September 2001

2002

Arbeitspapier Nr. 2 Barbara Dietz, Richard Frensch

Aspekte der EU-Erweiterung: Migration und

Währungsbeziehungen.

März 2002

Arbeitspapier Nr. 3 **Jahresbericht 2001**

Mai 2002

Arbeitspapier Nr. 4 Edvin Pezo

Südosteuropa – Minderheiten im Internet Kategorisierte Datenbank der Websites von

Minderheitenorganisationen und -

institutionen

Juli 2002

Arbeitspapier Nr. 5 Richard Frensch / Christa Hainz

Transition Economies: Cyclical Behaviour,

Tariffs and Project Financing

August 2002

Arbeitspapier Nr. 6 Petr Bohata / Andrea Gyulai-Schmidt /

Peter Leonhardt / Tomislav Pintaric / Niels v.Redecker / Stefanie Solotych

Justiz in Osteuropa: Ein aktueller Überblick

September 2002

Arbeitspapier Nr. 7 Albrecht Greule / Nina Janich

Sprachkulturen im Vergleich: Konsequenzen für Sprachpolitik und internationale Wirt-

schaftskommunikation

Oktober 2002



Arbeitspapier Nr. 40

Arbeitspapier Nr. 8 R. Ch. Fürst / R. Marti / B. Neusius /

A. Schmidt-Schweitzer / G. Seewann/

E. Winkler

Minderheiten: Brücke oder Konfliktpotential

im östlichen Europa

Oktober 2002

Arbeitspapier Nr. 9 Kathrin Boeckh / Aleksandr Ivanov /

Christian Seidl

Die Ukraine im Aufbruch: Historiographische

und kirchenpolitische Aspekte der postsozialistischen Transformation

November 2002

Arbeitspapier Nr. 10 Friedrich-Christian Schroeder

Die neue russische Strafprozessordnung – Durchbruch zum fairen Strafverfahren?

Dezember 2002

2003

Arbeitspapier Nr. 11 Dalibor Dobiáš / Petra Huber /

Walter Koschmal

Modelle des Kulturwechsels - Eine Sammel-

monographie Februar 2003

Arbeitspapier Nr. 12 Ursula Trettenbach

Die neue tschechische Verwaltungsgerichtsordnung – Einführung und Übersetzung

März 2003

Arbeitspapier Nr. 13 Franziska Schaft / Patricia Schläger-Zirlik / Monika

Schnitzer

Privatisierung in Osteuropa: Strategien, Entwicklungswege, Auswirkungen und

Ergebnisse März 2003

Arbeitspapier Nr. 14 Peter Leonhardt

Justizreform in Rumänien

Juli 2003



Arbeitspapier Nr. 15 Roman Cech / Christa Hainz

General Equilibrium Model of an Economy

with a Futures Market /

Are Transition Countries Overbanked?

The Effect of Institutions on

Bank Market Entry

Oktober 2003

Arbeitspapier Nr. 16 Petr Bohata

Justizreformen in der Tschechoslowakei und

ihren Nachfolgestaaten

November 2003

Arbeitspapier Nr. 17 Helga Schubert (Hrsg.)

Wandel und Kontinuität in den Transformati-

onsländern Ost- und Südosteuropas.

Ergebnisbericht Dezember 2003

Arbeitspapier Nr. 18 Diane Mehlich / Rainer Arnold / Nicola Grau / Juraj

Dolnik Meinolf Arens / Vasile Dumbrava

Nationale Sprachpolitik und europäische

Integration Dezember 2003

2004

Arbeitspapier Nr. 19 Richard Frensch / Vitalija Gaucaite-Wittich

Product differentiation, transition,

and economic development 1

März 2004

Arbeitspapier Nr. 20 Klaus Roth (Hrsg).

Arbeit im Sozialismus – Arbeit im Postsozialismus

April 2004

Arbeitspapier Nr. 21 Tomislav Pintarić

Justizreform in Kroatien

April 2004



Arbeitspapier Nr. 22 Jörg Maier (Hrsg.)

Vertrauen und Marktwirtschaft - Die Bedeutung von Vertrauen beim Aufbau marktwirtschaftlicher Strukturen in Osteuropa

Mai 2004

Arbeitspapier Nr. 23 Herbert Küpper

Justizreform in Ungarn

Juli 2004

Arbeitspapier Nr. 24 Tina de Vries

Justizrecht und Justizreform in Polen

September 2004

Arbeitspapier Nr. 25 Wolfgang Quaisser / Steve Wood

EU Member Turkey?

Preconditions, Consequences and Integration Alternatives-

November 2004

2005

Arbeitspapier Nr. 26 Boris Neusius (Hrsg.),

Sprache und Kultur in Südosteuropa

Januar 2005

Arbeitspapier Nr. 27 Jörg Maier (Hrsg.)

Die Rolle von Vertrauen in Unternehmens-

planung und Regionalentwicklung ein interdisziplinärer Diskurs

Januar 2005

Arbeitspapier Nr. 28 Herbert Küpper

Die Vollstreckung von Gerichtsurteilen in Ungarn. Unter besonderer Berücksichtigung der Vollstreckung ausländischer Urteile

Mai 2005

Arbeitspapier Nr. 29 Peter Haslinger / Nina Janich (Hrsg.)

Sprache der Politik - Politik mit Sprache

Juni 2005



Arbeitspapier Nr. 30 Peter Bohata

Die Vollstreckung von Gerichtsurteilen in den Nachfolgestaaten der Tschechoslowakei

August 2005

Arbeitspapier Nr. 31 Marek Nekula / Jiří Nekvapil /

Kateřina Šichová

Sprachen in multinationalen Unternehmen auf dem Gebiet der Tschechischen Republik

September 2005

Arbeitspapier Nr. 32 Tomislav Pintarić

Die Vollstreckung von Gerichtsurteilen

in Kroatien Oktober 2005

Arbeitspapier Nr. 33 Stela Ivanova

Die Vollstreckung von Gerichtsurteilen

in Bulgarien November 2005

Arbeitspapier Nr. 34 Barbara Dietz

Europäische Integration von unten? Mittelund osteuropäische Migranten in Deutschland und die Rolle transnationaler Netzwerke

im EU-Erweiterungsprozess

November 2005

2006

Arbeitspapier Nr. 35 Stefanie Solotych

Die Vollstreckung von Gerichtsurteilen

in Russland Juni 2006

Arbeitspapier Nr. 36 Richard Frensch

Product Differentiation, Transition, and Economic Development - 2

August 2006

Arbeitspapier Nr. 37 Walter Koschmal (Hrsg)

Europabilder und Europametaphern

November 2006



Arbeitspapier Nr. 40

Arbeitspapier Nr. 38 Helga Schubert (Hrsg)

Europäisierung – Begriff, Idee und Verwen-

dung im interdisziplinären Dialog

Dezember 2006

Arbeitspapier Nr. 39 Axel Bormann

Die Vollstreckung von Gerichtsurteilen in Rumänien – unter besonderer Berücksichti-

gung ausländischer Gerichtsurteile

Juni 2007

