

# Verstehen und verstanden werden

## Tschechen und Deutsche im Berufsleben

In dieser Serie werden wesentliche Kulturunterschiede zwischen Tschechen und Deutschen exemplarisch geschildert und analysiert, wie sie in der Zusammenarbeit regelmäßig auftauchen. Sie basieren auf Forschungsergebnissen der Universität Regensburg<sup>1)</sup> und sind Schlüsselkonzepte in interkulturellen Seminaren der Autorin, um das Gelingen der Kooperation zu unterstützen.

### Fallbeispiel: Er hat's nicht leicht...

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

Der Deutsche spürt, dass er irgendeine sensible Stelle berührt hat und zwingt daher den Protokollanten zu nichts, sondern lässt sich nach dem Meeting nochmals erläutern, wo die Schwierigkeit mit dem Protokoll läge. Ja, erfährt er, Herr X und Herr Y hätten sowieso schon so viele Probleme und Aufgaben. Sie hätten es wirklich nicht leicht und wenn man ihnen dann das auch noch aufbürde...

Der Deutsche geht an seinen Schreibtisch. Er ruft Herrn X und Herrn Y an. Er sagte ihnen, dass man gerade das Problem besprochen habe. Dass das wirklich anzupacken sei und dass er, damit es auch nach und nach angegangen werden würde, dieses Problem ins Protokoll aufnehmen werde. Das sei nichts gegen sie, die beiden Herren, und in keiner Weise ein Vorwurf oder eine weitere Last. Er wisse jetzt noch nicht, wie das Problem zu lösen sei, aber er werde sich alleine, mit ihnen und mit anderen eine Lösung überlegen. Was sie denn vorschlä-

gen würden, wie man das Problem für das Protokoll formulieren solle, dass sie damit leben könnten.

Es gab eine Formulierung, es gab keine Stimmungsstrübung, das Problem konnte angegangen werden.

Wie ist das Verhalten der Tschechen zu erklären und worin bestanden somit die Erfolgsfaktoren im Vorgehen des Deutschen?

### Deutungen

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

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

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

Das stimmt sicher, sonst hätte sich nicht eine alle zufriedenstellende Lösung gefunden. Wichtig ist dabei aber folgendes: Tschechen vergessen bei keiner inhaltlichen Fragestellung die Personen, die von der Fragestellung betroffen sind. Wenn nun eine Sache für die beteiligten Menschen unangenehm wird, dann wird die sachliche Fragestellung auf den zweiten Platz verwiesen, und es wird nach einer Lösung gesucht, die für die Menschen die einfachere, leichtere, schonungsvollere ist. Dass diese Hal-

tung auf Kosten von Qualität oder Effektivität gehen kann, nehmen Tschechen dafür in Kauf. Denn sie sind überzeugt: In einer angespannten Atmosphäre lässt sich nicht gut arbeiten, und die sachlichen Ergebnisse werden die Störungen auf der menschlichen Ebene widerspiegeln. Es musste also in dieser Geschichte ein Weg gefunden werden, der Sache und Personen berücksichtigt. Das war das eigentliche Motiv des Protokollanten, vermutlich war für ihn und die anderen Teilnehmer im Meeting die sachliche Notwendigkeit durchaus nachvollziehbar.

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

Auch diese Antwort trifft zu. Weil Tschechen, wenn sie sich gut verstehen und zusammenarbeiten, ausgesprochen rücksichtsvoll miteinander umgehen, erwarten sie auch, dass ein Kollege für einen anderen „mitdenkt“, d.h. dass er bei inhaltlichen Gesprächen und Vereinbarungen nicht vergisst, was das jeweils für die beteiligten Personen bedeutet. Der Protokollant möchte also auf keinen Fall derjenige sein, der anderen Schwierigkeiten macht und sich damit Vorwürfe und Antipathien einheimst: „Der hätte das anders formulieren sollen...“ würde dann der Vorwurf lauten. Die nicht hoch genug anzusetzende Leistung des Deutschen bestand darin, dass er den (passiven) Widerstand des tschechischen Protokollanten wahrgenommen und sich deshalb in seiner gewohnten inhaltlichen Zielstrebigkeit gebremst hat. Er hielt es aus, die Sitzung mit einem ungeklärten Punkt zu verlassen.

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

Diese Antwort trifft den Kern dieser Erfolgsgeschichte. Dem Deutschen gelang es, eine individuelle, auf die Situation aller Betroffenen

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

### Was heißt das grundsätzlich?

Der Schlüssel, weswegen dieses Beispiel eine echte deutsch-tschechische „Erfolgsstory“ ist, ist die Wahrnehmung, Betonung und Pflege der Beziehungsebene zwischen den Akteuren. Der wichtige tschechische Kulturstandard „Personenorientierung“ beschreibt die Tatsache, dass Tschechen stets die jeweils Agierenden stärker und bedeutsamer wahrnehmen als den Inhalt ihres Tuns. Die Sachebene rangiert

daher in jeder Interaktion erst an der zweiten Stelle, an erster Stelle stehen die beteiligten Personen (Beziehungsebene). Dieses Orientierungsmuster steht in krassem Gegensatz zur deutschen „Sachorientierung“, bei der die

umgekehrte Priorität gilt und die ganz besonders das Berufsleben dominiert.

Sylvia Schroll-Machl  
Ivan Nový  
www.schroll-machl.de

### Sylvia Schroll-Machl

Jahrgang 1958, Diplompsychologin, Diplomreligionspädagogin (FH), Promotion in Interkultureller Psychologie an der Universität Regensburg; freiberufliche Trainerin und Coach für diverse namhafte Firmen und Organisationen sowie deutsche Ministerien in den Bereichen generelle interkulturelle Trainings, regionen- und länderspezifische interkulturelle Trainings, multinationale Teamtrainings, internationale Personalentwicklung; Lehrbeauftragte für Interkulturelle Kommunikation in verschiedenen MBA-Studiengängen; Mitarbeiterin in kulturvergleichenden Forschungsprojekten zur Wirtschaftszusammenarbeit; diverse Veröffentlichungen.

### Ivan Nový

Professor für Psychologie und Soziologie im Management an der Wirtschaftsuniversität Prag, Unternehmensberater und Managementtrainer für namhafte Firmen. Seine Schwerpunkte sind interkulturelles Management, Personalführung und Personalmanagement. Autor mehrerer Lehrbücher und Monografien zum Thema Managementpsychologie und -soziologie, interkulturelle Kommunikation (mit Dr. Schroll-Machl), Personalführung und sozialpsychologischen Fragen der Unternehmensführung und Mitglied des Editorial Boards der Zeitschrift JEEMS.

### Buchhinweis:

Bei diesem Beitrag handelt es sich um die überarbeitete Fassung eines Abschnitts aus dem Buch von S. Schroll-Machl und I. Nový „Beruflich in Tschechien“, erschienen im Verlag Vandenhoeck & Ruprecht in Göttingen (ISBN: 3-525-49055-0).

1) „Businesskontakte zwischen Deutschen und Tschechen. Kulturunterschiede in der Wirtschaftszusammenarbeit“ (Schroll-Machl 2001; Verlag: Wissenschaft und Praxis (Sternenfels))

# Verstehen und verstanden werden

## Tschechen und Deutsche im Berufsleben

### Teil 2



Jan Nový



Sylvia Schroll-Machl

**T**schechen stehen Strukturen skeptisch gegenüber und lieben es stattdessen zu improvisieren. Sie halten es für eine ihrer charakteristischen Eigenschaften, flexibel und findig zu sein. Diese Eigenschaft erfüllt sie mit Stolz. Sie mögen es, kreativ zu sein, zu gestalten, zu spielen. Das ist – so sind sie weithin überzeugt – auch der Boden, auf dem neue und gute Ideen gedeihen können.

Während für Deutsche ein Plan hilfreich ist, weil er Zeit und Inhalte (die Sachebene) organisiert (Schroll-Machl, 2003)<sup>2</sup>, erleben Tschechen einen Plan als Einschränkung: Er organisiert in ihren Augen nicht die Sache,

sondern die Person(!), weshalb es verständlich ist, dass sie ihn tendenziell ablehnen. Tschechen gehen zudem oft davon aus, dass sich irgendjemand am grünen Tisch einen Plan oder eine Norm willkürlich ausgedacht hat, ohne wirklich eine Ahnung davon zu haben, ob sie tatsächlich sinnvoll oder notwendig ist. Normen, Vorschriften und Gesetze werden a priori sehr oft für dumm und unsinnig gehalten. Wer sich daran hält, erweist sich als einfältig und nicht mitdenkend. Intelligenz besteht darin, Regeln zu umgehen. Ob das in der jeweiligen konkreten Situation angemessen ist, sei dahingestellt. Tatsache ist: Innerlich erfolgt eine Abwertung der außen wahrgenommenen Struktur.

Das Besondere an diesem Kulturstandard ist neben der Fähigkeit, auf improvisierende Art handeln zu können, das innerliche, subjektive Erleben der Improvisation als Freiheit und Souveränität. Man will sich nicht übervorteilen lassen, man will sich seine innere Würde durch Wahlfreiheit bei den Handlungen bewahren, man will sich selbst und anderen seine Intelligenz beweisen. Dass diese Eigenschaften auf Kosten der Qualität gehen können, ist für Tschechen ein nachrangiges Problem.

#### Ungeliebte Strukturen

Wenn jemand glaubt, sich frei verhalten zu können, dann aber eine Einengung erlebt, so



In dieser Serie werden wesentliche Kulturunterschiede zwischen Tschechen und Deutschen exemplarisch geschildert und analysiert, wie sie in der Zusammenarbeit regelmäßig auftauchen. Sie basieren auf Forschungsergebnissen der Universität Regensburg<sup>1</sup> und sind Schlüsselkonzepte in interkulturellen Seminaren der Autorin, um das Gelingen der Kooperation zu unterstützen.

dass die Freiheit geringer wird oder ganz aufgehoben ist, entsteht ein Bedürfnis, die eliminierte Freiheit wiederherzustellen. Das ist bei Tschechen häufig der Fall. Formalismen beispielsweise erwecken Misstrauen und Zweifel, Befehle führen zu großer Reserviertheit, zu klare Handlungsvorgaben wirken freiheitsberaubend und bevormundend und provozieren geradezu Nichteinhaltung. Taucht das Gefühl der Unfreiheit auf, dann ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass Vorgaben umgangen werden. An der Mitgestaltung von Arbeitsprozessen, Arbeitsweisen und beruflichen Rollen nicht beteiligt zu werden, sondern diese Prozesse nur ausführen oder umsetzen zu müssen, wird als degradierend empfunden.

Außerdem herrscht die Tendenz, bereits mit Arbeitsbeginn ein von außen vorgegebenes Ziel oder eine von außen kommende Entscheidung anzuzweifeln. Man geht von vorneherein davon aus, dass das Ziel nicht erreicht werden muss,

dass es auch andere Möglichkeiten geben wird. Für manche ist es fast ein Sport, sich bei einer Vorschrift oder Anweisung sofort zu überlegen, wie das, was da verlangt würde, auch anders gemacht werden könnte. Tschechen wollen nicht folgen und gehorsam sein. Darin liegt ihr Stolz. Das geht unter Umständen so weit, dass Regeln, Vereinbarungen oder Termine nicht strikt eingehalten werden, um sich mehr Handlungsfreiheit zu verschaffen.

Ist dennoch die Anfangshürde überwunden und sind Tschechen im Begriff, innerhalb einer Struktur zu agieren, nimmt diese Haltung folgende Form an:

- + Tschechen legen sich nicht gerne fest.
- + Tschechen übernehmen nicht gerne Verantwortung, sondern bürden sie lieber Hierarchien auf.
- + Wenn Tschechen keine Möglichkeit zum Ausscheren oder zur Beeinflussung einer Struktur haben, machen sie mit. Sie sehen

vielleicht, dass mit Hilfe der Struktur ein Ziel gut erreicht wird. Aber sie bewahren sich auch dann noch eine innere Distanz und unterhalten sich beispielsweise informell darüber, „wie blöd das ist, was sie zu tun haben“.

- + Tauchen Hindernisse auf, dann setzt die „praktische Intelligenz“ und „tschechische Schläue“ ein, wie das System ein bisschen zu erweitern und das Hindernis zu umgehen ist.

#### Für Überraschungen gut

Das geschilderte Verhalten ist nur möglich, wenn jemand wirklich einfallsreich und kreativ ist und improvisieren kann. Das ist bei Tschechen gegeben: Spielräume werden gewittert und genutzt. Wird es einmal knifflig, hat es schon fast sportlichen Charakter, dass jemandem auf Anhieb eine gute Lösung für ein Problem einfällt. Was Tschechen mit großer Freude und mit Stolz erfüllt, ist, wenn sie einen positiven Überraschungseffekt lancieren können – ganz besonders gegenüber Deutschen.

Vorbereitung beschränkt sich meist auf die ersten Schritte. Ab dann wird eine spontane, gekonnte Reaktionsfähigkeit von vorneherein einkalkuliert. Tschechen vertrauen auf ihre Improvisationsfähigkeit und bereiten sich manchmal (z.B. bei Besprechungen oder Verhandlungen) gar nicht vor, weil sie sich darauf verlassen, in mindestens 50% der Fälle mit Improvisation die Situation zu meistern.

#### Re-aktion statt Aktion

Diese „Abwertung von Strukturen“ hat zur Voraussetzung, dass es Strukturen gibt und dass man sie kennt. Das bedeutet:

- (1) Das bislang beschriebene Verhalten funktioniert nur dann, wenn irgendjemand Strukturen vorgibt. Dabei ist egal, ob es sich um einen ausländischen Investor oder einen in der jeweiligen Situation mächtigeren Tschechen handelt. Das Gefühl organisiert zu

werden (Passiv!) setzt ein und in seiner Folge das Spielen mit der Struktur.

- (2) Dieses Gefühl wird nun verallgemeinert. Tschechen schätzen sich fast immer als zu schwach ein, die Bedingungen für ihre eigene Arbeit selbst beeinflussen zu können.
- (3) Auf individueller Ebene heißt das, dass jemand nicht darin geübt ist, sein Verhalten proaktiv zu planen, Verantwortung zu übernehmen, sich seine Bedingungen selbst zu gestalten.

#### Es geht auch anders

Auf der Ebene der beruflichen Zusammenarbeit besteht aber auch folgende Möglichkeit: Wenn es gelingt, einen tschechischen Partner von seinen guten Absichten zu überzeugen und davon, dass man die Bedingungen (Strukturen) über längere Zeit garantieren kann, dann kann sich das Verhalten des tschechischen Partners völlig ändern: Tschechen werden dann nicht nur Pläne, Normen, kurz: Strukturen respektieren und einhalten, sondern sogar an deren Perfektionierung konstruktiv mitarbeiten. Das ist einer der Gründe für die vielen Erfolgsgeschichten in der deutsch-tschechischen Zusammenarbeit.

Verständlich wird die tschechische Improvisationsliebe aufgrund der Geschichte des tschechischen Volkes: Man war, von kurzen Epochen abgesehen (1918-1938; seit 1989), stets in größere, von anderen dominierte Herrschaftszusammenhänge eingebunden. Dies wurde als eine Geschichte permanenter Fremdherrschaft empfunden. Um sich dagegen aufzulehnen, war das Volk zu klein. So hatte man sich mit etlichen Niederlagen schlicht abzufinden und sich andere Überlebensstrategien zu überlegen. Sowohl das Faktum relativ geringer eigener Macht wie auch das Erleben dieser Umstände als identitätsbedrohend prägten die tschechische Mentalität nachhaltig. Klar ist: Die „Abwertung von

Strukturen“ war seit dem 16. Jahrhundert eine psychologische Überlebensnotwendigkeit, wollte man nicht seine Existenz als eigenes Volk aufgeben und völlig assimiliert werden.

Sylvia Schroll-Machl  
Ivan Nový  
www.schroll-machl.de

#### Empfehlungen an Deutsche, die mit Tschechen zusammenarbeiten:

1. Gehen Sie auf keinen Fall davon aus, dass die Wünsche oder gar Forderungen, die Sie äußern, einleuchtend sind. Wahrscheinlich sind sie es zunächst einmal nicht.
2. Erläutern Sie genau, weswegen Sie etwas wollen oder brauchen. Erklären Sie Ihre „Struktur“! Nur dann haben Ihre Anliegen eine Chance begriffen und (zumindest teilweise) eingehalten zu werden.
3. Rechnen Sie auch dann damit, dass die Tschechen die Dinge ein bisschen variieren. Das ist für ihr Wohlbefinden sozusagen einfach nötig.
4. Versuchen Sie immer wieder, bewusst Raum für Improvisation zu lassen und dann darauf explizit hinzuweisen. Vielleicht gelingt das dadurch, dass Sie das Ziel vorgeben und den Tschechen große Teile des Weges überlassen. Jetzt kann die Kreativität zum Vorschein kommen.
5. Wenn Sie klar und deutlich zu erkennen geben, wann Ihre Struktur abgeändert werden kann und wann nicht, ist die Einhaltung einer notwendigen Norm den Tschechen viel leichter möglich, weil Sie ihnen damit nicht so „stur“ erscheinen.

#### Kompetence ve spojovací technice



#### Kompetenz in Verbindungstechnik

#### Kabelová konfekce na míru pro zákazníky z technologických oblastí:

- automobilový průmysl ■ datová technika ■ GSM/GPS
- letectví a kosmonautika ■ měřicí a regulační technika ■ strojírenství
- telekomunikace ■ telematika ■ vysoká frekvence ■ zdravotní technika

#### Kabelkonfekce nach Maß für Kunden der Technologiebereiche:

- Automobil ■ Datentechnik ■ GSM/GPS ■ Hochfrequenz ■ Luft- und Raumfahrt ■ Maschinenbau ■ Medizintechnik ■ Telekommunikation
- Telematik ■ Mess- und Regeltechnik



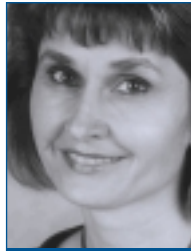
CIS SYSTEMS s.r.o., Ludvíkov 92, 463 65 Nové Město pod Smrkem, Tel.:+420 482 465 500, Fax:+420 482 465 511, e-mail: info@cis-systems.cz, www.cis-systems.cz



# Verstehen und verstanden werden

## Tschechen und Deutsche im Berufsleben

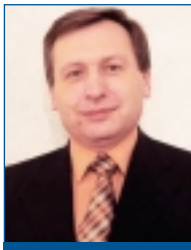
### Teil 3



Sylvia Schroll-Machl

#### Eine Fallgeschichte

In einer deutschen Bank in Prag ist ein Abteilungschef völlig vor den Kopf gestoßen: Er hatte einen sehr guten tschechischen Mitarbeiter, mit dem er -seinem Gefühl nach-immer gut zusammengearbeitet hat. Dieser war soeben bei ihm, um ihm seine Kündigung mitzuteilen. Auf seine Fragen nach dem Kündigungsgrund erhielt er nur ausweichende Antworten.



Ivan Nový

Der Abteilungsleiter ruft den Personalchef an, ebenfalls ein Deutscher. Dieser teilt ihm mit, dass ein derartiges Verhalten bei tschechischen Mitarbeitern normal sei: Man geht ohne Vorwarnung, ohne Gespräche, ohne dem Arbeitgeber die Chance zu geben, ein Gegenangebot zu unterbreiten. Und man hat in keinem Fall

vorher in irgendeiner Weise dem Vorgesetzten gegenüber Unzufriedenheit geäußert. Wenn überhaupt, werden Kündigungen mit einem höheren Gehalt bei der neuen Stelle begründet.

#### Deutungen

**1. Die Situation auf dem Prager Arbeitsmarkt ist angespannt. Mitarbeiter, die gut ausgebildet und tüchtig sind, können sich die Stellen aussuchen. Daher ist für sie das zu erzielende Gehalt der allein entscheidende Faktor, und wenn sie irgendwo ein besseres Einkommen erhalten können, gehen sie sofort dorthin.**

Die Arbeitsmarktlage ist so. Doch Tschechen sind keineswegs so materialistisch, dass das Einkommen für sie der einzige Faktor ist, der eine Rolle spielt. Wenn sie sich in einem Unternehmen wohlfühlen, wenn sie sich vom Chef und den Kollegen geschätzt fühlen, wenn sie vom Produkt begeistert sind, dann steht für sie das Gehalt nicht an erster Stelle. Diese Antwort ist zur Erklärung des Vorfalles daher nicht ausreichend. Aber es ist typisch, dass sie Deutschen gegeben wird, denn Tschechen glauben, dass es in der Marktwirtschaft ausschließlich um Geld geht. Sie hoffen, dass diese Antwort jedem Deutschen auf Anhieb einleuchtet und er von weiteren (zielführenden!) Fragen ablässt.

In dieser Serie werden wesentliche Kulturunterschiede zwischen Tschechen und Deutschen exemplarisch geschildert und analysiert, wie sie in der Zusammenarbeit regelmäßig auftauchen. Sie basieren auf Forschungsergebnissen der Universität Regensburg<sup>1</sup> und sind Schlüsselkonzepte in interkulturellen Seminaren der Autoren, um das Gelingen der Kooperation zu unterstützen.

**2. Der Mitarbeiter identifiziert sich nicht mit der Firma, daher wechselt er leichten Herzens seinen Arbeitsplatz und will das auch gar nicht weiter rechtfertigen.**

Das ist sehr wahrscheinlich. Tschechen identifizieren sich häufig eher mit dem Chef oder mit wichtigen Personen in einer Firma als mit der Firma als solcher. Im vorliegenden Fall konnte aufgrund von Störungen diese Identifikation kaum gelingen. Der Mitarbeiter fühlte sich nicht geschätzt und er konnte auch seinerseits seinen Chef nicht schätzen. Demzufolge ist die Bindung an die Bank äußerst gering. Das ist für ihn klar. Diese Erklärung beschreibt also einen sehr wichtigen Aspekt, nämlich warum der Mitarbeiter derart leichten Herzens geht; sie sagt aber nichts über das Wie aus.

**3. Der Mitarbeiter hat Streit mit seinen Kollegen. Er will das aber nicht sagen.**

Das ist nicht auszuschließen. Die Wahrscheinlichkeit hierfür ist aber gering. Der Chef hätte die Konflikte vermutlich irgendwie mitbekommen. Außerdem würde der tschechische Mitarbeiter sich in diesem Fall wahrscheinlich über die Kollegen beschweren. Generell sind Konflikte unter den Mitarbeitern allerdings sehr oft der Grund für Kündigungen. Da Tschechen sehr personenbezogen sind, belasten sie Störungen in den Kollegenbeziehungen stark. Doch wer ist wohl in tschechischen Augen dafür zuständig, derartige Konflikte wahrzunehmen und zu lösen? Der Chef. Insofern ist die Hauptursache eine andere.

**4. Der Mitarbeiter ist sehr unzufrieden. Er will jedoch jetzt keinen Konflikt, er will nichts begründen. Denn dass etwas nicht stimmt, ist doch schon lange klar.**

Diese Erklärung trifft den Nagel auf den Kopf. Ganz sicher ist der Mitarbeiter schon längere Zeit unzufrieden. Und das hat er auch ganz sicher schon längere Zeit signalisiert: Er war nicht mehr gut gelaunt; er sprach nur noch selten mit dem Chef, und wenn, dann verhielt er sich relativ einsilbig. Ideen brachte er schon lange nicht mehr ein. Er verbrachte weniger Zeit damit, mit seinen Kollegen einfach so zu plaudern und dadurch die Stimmung im Büro angenehm zu gestalten, sondern zog sich zurück, und so weiter. Er zeigte auf diese Weise mit vielerlei Signalen seinem Chef sehr deutlich, dass er unzufrieden war, doch der Chef hat darauf nie reagiert. Er konnte die Situation nicht mehr aushalten und beschloss zu kündigen. Dass der Chef nun von ihm eine Begründung wollte, war nicht nur viel zu spät, sondern es war auch äußerst peinlich: Will der deutsche Chef wirklich hören, dass er als Chef versagt hat, wenn er wochenlang nicht verstanden hat, was ihm sein Mitarbeiter mitteilte? Diese unangenehme Situation will er sich ersparen, indem er ausweichende Antworten gibt. Weitere Begründungen ist er diesem ignoranten Chef wirklich nicht mehr schuldig.

#### Der tschechische Kommunikationsstil

Der tschechische Kommunikationsstil ist mit zwei Begriffen zu charakterisieren: Zum einen

ist er indirekt. Das bedeutet, dass Tschechen nicht unbedingt genau das sagen, was sie meinen. Zum anderen ist er implizit, Tschechen meinen also oft mehr, als sie sagen.

Im Klartext: Tschechen gehen davon aus, dass ein gemeinsamer Wissensfundus sowieso gegeben ist, wenn man sich kennt. Sie begnügen sich somit an vielen Stellen mit Andeutungen, Hinweisen, nonverbalen Signalen oder reden „drumrum“, wenn sie etwas ausdrücken wollen. Dabei nehmen sie an, dass der andere ihre Aussagen selbstverständlich versteht und ohne weiteres treffsicher interpretieren kann, weil er ja über dasselbe Wissen verfügt. Darüber hinaus sagen sie das, was sie explizit sagen, oft auch noch bei zufälligen Begegnungen, bei informellen Kontakten, in einem inoffiziellen Rahmen, innerhalb zufälliger Gespräche. Deutsche jedoch nehmen indirekte, nicht-explizite, dazwischen gestreute Signale meistens nicht wahr und unterstellen Tschechen dann mangelnde Informationsbereitschaft oder gar Schlitzohrigkeit. Tschechen halten vice versa ihrerseits Deutsche für dumm oder autoritär, wenn sie die tschechischen Signale einfach nicht wahrnehmen (wollen?). Und diese Missverständnisse passieren bevorzugt in unangenehmen oder unsicheren Situationen, in denen Tschechen besonders vorsichtig agieren wollten.

Für Deutsche hat dieser tschechische Kommunikationsstil folgende entscheidende Konsequenzen:



(1) Deutsche bekommen viele tschechische Botschaften schlichtweg nicht mit, denn sie achten viel zu wenig darauf, wer was wann zu wem sagt, und unter welchen Bedingungen dies geschieht. All das wäre aber Bestandteil der Botschaft!

(2) Tschechen gehen davon aus, dass auch Deutsche mehr meinen, als sie sagen. Sie interpretieren und „ergänzen“ deshalb laufend die Aussagen von Deutschen.

Die Lösung kann in jedem Fall nur heißen: einander gut kennen lernen, viel Zeit miteinander verbringen, genau zuhören. Nur eine gewisse Vertrautheit zwischen Personen erhöht die Treffsicherheit der Interpretation und das Wittern der Möglichkeit für eine Missinterpretation.

Sylvia Schroll-Machl  
Ivan Nový  
www.schroll-machl.de

Bei diesem Beitrag handelt es sich um die überarbeitete Fassung eines Abschnitts aus dem Buch „Beruflich in Tschechien“ von Sylvia Schroll-Machl und Ivan Nový, erschienen im Verlag Vandenhoeck & Ruprecht in Göttingen (ISBN: 3-525-49055-0).

**Buchtipps:**  
Schroll-Machl, Sylvia & Nový, Ivan (2003): „Perfekt geplant oder genial improvisiert?“, Rainer Hampp Verlag, Mering (ISBN 3-87988-720-9), 27,80 EUR.

when the spring marches in ...

## TASTES OF THAILAND

17. – 30. Mai 2004

Wir veranstalten in Zusammenarbeit mit der Botschaft des Königreichs Thailand und unter der Schirmherrschaft von S.E. Kongsak Deesriak:

**DAS FESTIVAL DER THAILÄNDISCHEN KÜCHE**  
Zlatá Praha Restaurant

Original thailändische Gerichte, zubereitet von einem Chefkoch aus Bangkok, traditionelle Musik, Tänzerinnen, Kostüme und vieles mehr ...

**Tastes of Thailand**

19. – 30. April  
**FRISCHE WAFFELN IN DUKE'S BAR & CAFÉ**  
Dazzling show-cooking

24. April – 9. Mai  
**WELTMEISTERSCHAFT IM EISHOCKEY**  
DUKE'S BAR & CAFÉ  
Direktübertragung auf einem Großbildschirm, frische Sandwiches, Zwiebelringe, gefüllte Jalapenos... **HAPPY HOUR!** jedes zweite Bier immer eine Stunde nach dem Spiel kostenlos!

MAI  
**BARBEQUE PARTY AUF DER SOMMER TERRASSE**  
Der Sommer nähert sich und wir beginnen mit einer feierhaften Grillparty auf der Panoramasommerterrasse des Restaurants Zlatá Praha. **TAKE AWAY** - zum Grillen vorbereitetes mariniertes Fleisch kann auch zum Mitnehmen bestellt werden.

**SANDWICH BONANZA**  
DUKE'S BAR & CAFÉ  
Sandwiches, die Sie gern haben - PANINI, BAGUETTES, TRAMEZZINI, WRAPS, FOCACCIA... direkt vor Ihren Augen zubereitet. Wir bieten Ihnen auch unseren **TAKE AWAY**-Service.

<sup>1</sup> „Businesskontakte zwischen Deutschen und Tschechen. Kulturunterschiede in der Wirtschaftszusammenarbeit“ (Schroll-Machl 2001; Verlag: Wissenschaft und Praxis (Sternenfels))

# Verstehen und verstanden werden

## Tschechen und Deutsche im Berufsleben Teil 4



Sylvia Schroll-Machl

**W**as und warum ist etwas typisch deutsch? Das ist eine wesentliche Frage, weil wir Deutsche in unserem Handeln genauso von unseren deutschen Kulturstandards gesteuert sind wie Tschechen in ihrem Verhalten tschechischen Kulturstandards folgen. Diese fest verankerten

Werthaltungen sind mit positiven Gefühlen belegt. Sie sind eine nie reflektierte Selbstverständlichkeit, wie „man“ sich als Deutscher „richtig“ benimmt. ABER: Es sind unsere eigenen Tugenden, die nur in Deutschland und unter Deutschen hoch geschätzt sind.

Kulturstandards beschreiben Charakteristika auf einem abstrahierten und generalisierten Niveau. Sie beziehen sich auf die einer Nation gemeinsamen Elemente. Sie haben ihre Wurzeln in den historischen Erfahrungen eines Volkes, denn sie sind aus bestimmten Notwendigkeiten einer oder mehrerer Epochen entstanden und stellen sinnvolle Antworten und eine aktive Verarbeitung dieser Anforderungen auf kollektiver Ebene dar. Sie wurden überliefert, liegen als gesellschaftliche Wert- und Verhaltensmuster bereit und nehmen dann im Rahmen der jeweiligen Erfordernisse Gestalt an. Diese Kulturstandards haben ihre Vorteile, aber auch ihre Nachteile. Ihnen verdanken wir unsere Erfolge, sie sind aber auch selbst aufgestellte Fettnäpfchen und Fallstricke.

### Ein Beispiel

Ein deutsches Unternehmen in Tschechien. Es ist kurz vor Weihnachten, und in Deutschland geht ein wichtiger Großauftrag ein: Produkt X soll bis 7.1. in hoher Stückzahl gefertigt werden. Das deutsche Management schluckt: So kurzfristig? Bis 7.1.? Der Kunde besteht darauf. Dann müsse man mal mit den tschechischen Kollegen reden, ob die den Auftrag übernehmen könnten.

Das tschechische Management ist einverstanden, nachdem es vom Mutterhaus Unterstützung bezüglich einiger Details zugesichert bekam. Die Deutschen sind erleichtert und sagen dem Kunden zu.

In dieser Serie werden wesentliche Kulturunterschiede zwischen Tschechen und Deutschen exemplarisch geschildert und analysiert, wie sie in der Zusammenarbeit regelmäßig auftauchen. Sie basieren auf Forschungsergebnissen der Universität Regensburg und sind Schlüsselkonzepte in interkulturellen Seminaren der Autorin, um das Gelingen der Kooperation zu unterstützen.

Ein Projektmanager aus Deutschland macht sich daraufhin an die Planung: Er klärt die technischen Details und organisiert all das, was im Vorfeld zu regeln ist: Wann hat wer was zu machen? Wie ist die Logistik zu koordinieren zur Lieferung nach Tschechien und dann zur Lieferung an den Kunden? In welchem Zeitfenster muss was erfolgen? Der Plan ist kompliziert, weil bei allem der Weihnachtsurlaub diverser Beteiligten in Deutschland einkalkuliert werden muss. Er bittet mehrfach die tschechischen Kollegen um Unterstützung, damit er auch ja nichts übersieht, denn er selbst geht vom 23.12. bis 7.1. in Urlaub, seinen Flug hat er schon vor drei Monaten gebucht. Alle arbeiten und es läuft wie am Schnürchen. Am 21.12. steht ein perfekter, detaillierter Plan, der mit den deutschen und tschechischen Kollegen sowie dem Kunden abgestimmt ist. Das

meiste Material ist bereits in Tschechien eingetroffen. Der Manager kontrolliert nochmals alles – und ab in den Urlaub.

### Lieferprobleme zwischen den Feiertagen

Auch die Tschechen genießen die Weihnachtsfeiertage. Und dann geht's los. Der tschechische Werksleiter hatte etliche Mitarbeiter gebeten, zwischen Weihnachten und Neujahr in die Arbeit zu kommen. Er hatte ihnen die Bedeutung des Auftrags erklärt. Auch er selbst und der Produktionsleiter sind anwesend, von früh bis spät. Man kommt gut voran, alles ist wirklich gut organisiert. Doch ausgerechnet an Silvester taucht ein Problem auf: Die Anlieferung jetzt dringend benötigter Teile klappt nicht. Die Tschechen telefonieren: Niemand ist erreichbar – nicht in der deutschen Mutterfirma, nicht beim Zulieferer. Etliche Tschechen bleiben am Silvesterabend lange in der Firma und versuchen eine Lösung zu finden. Vergebens. Vielleicht am 2.1....

Jetzt ist ein einziger Kollege in der deutschen Mutterfirma erreichbar, der aber leider nicht für dieses Projekt zuständig ist. Nein, die Handynummer des Projektleiters habe er nicht, denn der wolle im Urlaub nicht gestört werden. Ja, er versuche zu helfen. Faktisch kann er es jedoch nicht, weil er sich bei dem Projekt nicht auskennt und wegen des Urlaubs all der involvierten Kollegen nicht an die nötigen Informationen herankommt.

### Alternativen gesucht

Inzwischen mobilisieren die Tschechen, wer immer ihnen einfällt. Sie machen sich daran, Ersatz für die fehlenden Teile ausfindig zu machen. Dies gelingt ihnen auch, und so können sie weiterarbeiten. Doch der Zeitverlust ist so groß, dass die Lieferung bis zum 7.1. noch nicht erfolgt ist.

Der deutsche Projektleiter ärgert sich, als er am 7.1. im Büro eintrifft. Aber er kann nichts dafür, sein Plan und seine Vorarbeiten waren perfekt! Der Kunde erhält die Lieferung mit einem Tag Verspätung und „die Sache ist gerade noch mal mit ein paar Kratzern am Image“ abgegangen – so der Originalton der deutschen Geschäftsleitung.



## Was ist hier typisch deutsch?

### + Wertschätzung von Strukturen und Zeitplanung:

Deutsche lieben Prozesse, Pläne, Organisation und Strukturen. So organisieren sie die sachlich-inhaltlichen und zeitlichen Aspekte und so definieren sie über klare Zuständigkeiten das Miteinander der beteiligten Personen. Sie glauben daran, dass dies der Schlüssel zum Erfolg ist. Damit erreichen sie auch oft erstklassige Qualität. Doch wehe, es gibt Probleme: Dann kann es schwer fallen, mit Improvisation die Krise zu managen.

### + regelorientiertes, internalisiertes Verantwortungsbewusstsein:

Die Planungen und Strukturen werden Realität, weil sie eingehalten werden und als verbindlich betrachtet werden. Sie sind -oft zu Recht- überzeugt: Ein guter Plan ist bereits die halbe Arbeit. Das ließ den Projektmanager nach gründlicher Kontrolle, dass er nichts übersehen hat, auch mit gutem Gewissen seinen Urlaub antreten. Das ließ die Deutschen voll auf die Tschechen vertrauen. Und deshalb sagte die deutsche Geschäftsleitung dem Kunden zu. Geht etwas schief, dann wiegen Schwächen oder Fehler leichter, wenn wenigstens Gewissenhaftigkeit in der „Struktureinhaltung“ und eine planerische Ernsthaftigkeit aufgezeigt werden können.

### + Trennung von Lebens- und Persönlichkeitsbereichen:

Deutsche nehmen eine strikte Trennung der verschiedenen Bereiche ihres Lebens vor. Der (private) Weihnachtsurlaub ist so heilig, dass die Deutschen ihn für diesen (beruflichen) Auftrag nicht geopfert hätten. Denn: Deutsche planen verbindlich die Arbeit UND ihr privates Leben nach dem Motto: Wer gewissenhaft arbeitet, hat sich auch seine Freizeit verdient. Das Leben und sagen sie auch ungeniert und -unter Deutschen- unangefochten. Dabei halten viele den einen Lebensbereich vom anderen fern. Sie vermeiden Grenzüberschreitungen, weil sie diese als „Störungen“ empfinden. Die Trennung der Sphären wirkt in diesem Beispiel wie Kälte mit Faulheit gepaart.

### + Sachorientierung:

Die Deutschen sahen nur, inwieweit der Auftrag erfüllt worden war. Sie nahmen nicht wahr, wie das die Tschechen bewerkstelligt hatten.

Niemand bedankte sich bei den Tschechen für den großen Gefallen, den diese den Deutschen erwiesen hatten – weder beim Werksleiter, noch beim Produktionsleiter, noch bei den Arbeitern, die auf ihren Weihnachtsurlaub verzichtet hatten. Niemand lobte die enorme Leistung, mit großem Improvisationsaufwand immerhin den 8.1. geschafft zu haben. Niemand nahm zur Kenntnis, dass der Auftrag überhaupt nur dank der Tschechen angenommen und damit der Kunde gehalten werden konnte. Lächelnd kommentierte ein beteiligter Tscheche diese Geschichte so: „Deutsche sind entweder arrogant oder sie sind im Urlaub“. Allgemein und neutral formuliert: Die Sache, das Ziel war der Dreh- und Angelpunkt, die Beziehungsebene dagegen wurde absolut vernachlässigt. Dass dies allein reichen könnte bei der beruflichen Zusammenarbeit ist der häufigste deutsche Irrtum.

*Sylvia Schroll-Machl  
www.schroll-machl.de*

Bei diesem Beitrag handelt es sich um die überarbeitete Fassung einzelner Abschnitte aus dem Buch „Die Deutschen – Wir Deutsche“ von Sylvia Schroll-Machl, erschienen im Verlag Vandenhoeck & Ruprecht in Göttingen (ISBN 3-525-46164-X).

Das Buch ist auch auf Englisch erhältlich:

Sylvia Schroll-Machl (2003). *Doing Business with Germans. Our Perception – Their Perception.* Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht. (ISBN 3-525-46167-4).

## Was ist typisch deutsch?

### Sachorientierung

- + nur an der Aufgabe interessiert
- + kompetent
- + gefühllos, kalt
- + im Gespräch: zum Punkt!
- + zielorientiert bis zur Arroganz
- + vernunftbetont
- + nicht großzügig bei flüchtigen Genüssen

### Wertschätzung von Strukturen und Regeln

- + organisiert, systematisch
- + regelungssüchtig, bürokratisch
- + unflexibel
- + kein Vertrauen in die Partner

### Zeitplanung

- + lieben Pläne
- + immer in Eile
- + pünktlich
- + verplant (auch privat)
- + nicht spontan
- + panisch bei Störungen

### regelorientiertes, verinnerlichtes Verantwortungsbewusstsein

- + zuverlässig
- + regeltreu bis zur Regelsturheit
- + kleinlich, gründlich, präzise

- + diszipliniert gegenüber sich selbst
- + streng mit anderen
- + rechthaberisch
- + autoritär
- + umweltbewusst
- + berechenbar, langweilig

### direkter Kommunikationsstil

- + sagen, was sie sich denken
- + ehrlich
- + undiplomatisch
- + lesen nicht zwischen den Zeilen
- + streiten und diskutieren gerne
- + oft kränkend, oft bedrohend
- + humorlos

### Trennung von Lebensbereichen

- + trennen Beruf und Privatleben, Rolle und Person
- + nicht offen für persönliche Kontakte
- + distanziert
- + steif, keine Emotionen, unpersönlich
- + korrekt
- + professionell
- + Siezen ist normal
- + urlaubs- und freizeitorientiert

### stabile Selbstsicherheit

- + wissen, was sie wollen
- + ziehen ihre Vorhaben ohne Selbstzweifel durch
- + sind von sich selbst überzeugt und von dem, was sie tun

*Quelle: Sylvia Schroll-Machl*

# Verstehen und verstanden werden

## Tschechen und Deutsche im Berufsleben

### Teil 5

#### Eine Fallgeschichte

Herr B. ist Qualitätschef einer deutschen Firma und hat die Aufgabe, die Qualitätsabteilung der tschechischen Tochter im Verhältnis eins zu eins aufzubauen, denn die deutsche Produktion soll nach Tschechien verlagert werden. Es ist mühsam und mit vielen Rückschlägen verbunden, alle Verfahren, Formulare usw. seinen tschechischen Kollegen zu erläutern und beizubringen. Ein Beispiel: Einmal bespricht er mit den Kollegen die Reklamationsdarstellung. Er möchte sie im nächsten Monat nicht mehr als Auflistung erhalten, sondern als Grafik, aus der Zielwert und Istwert klar ersichtlich sind. Er erklärt, wie eine derartige Grafik erstellt wird, beantwortet ein paar Fragen und hat den Eindruck, dass die Sache verstanden wurde. Als er das nächste Mal in dieser Sache nach Tschechien kommt, erhält er dasselbe Ergebnis wie vorher, nämlich eine Auflistung. Er erkundigt sich wieder, ob es Verständnisfragen gibt und erklärt die Sache nochmals. Die tschechische Seite versichert ihm, dass ab dem nächsten Monat alles wie besprochen vonstatten gehen wird. Doch die Szene wiederholt sich noch mehrere Male. Er schafft es einfach nicht, seine tschechischen Kollegen dazu zu bewegen, seine Vorschläge zu übernehmen. Nach einigen Monaten wechselt Herr B. die Stelle und Herr S. wird sein Nachfolger. Herr S. ist vielen Tschechen der Firma bereits von seiner vorherigen Position bekannt, denn er hatte als Assistent der Geschäftsleitung gearbeitet und war daher in alle Schritte des Aufbaus des Werks in Tschechien involviert. Dabei stand er in engem Kontakt zu seinen tschechischen Kollegen, auch zu manchen Mitarbeitern aus der Qualitätssicherung. Als er seine neue Position übernimmt, herrscht bald eine recht gute Atmosphäre zwischen ihm und den tschechischen Kollegen, und beide Seiten freunden sich zunehmend an. Er ändert nichts an den inhaltlichen Forderungen, wie sie auch Herr B. gestellt hat, sondern erläutert ebenfalls zum x-ten Mal diverse Verfahren. Dabei stellt er zu seiner und Herrn B.'s Überraschung fest: Je enger der Kontakt wird, umso leichter scheint für ihn seine Aufgabe zu werden und umso schneller übernehmen die tschechischen Kollegen seine Ideen und Anregungen. Und selbstverständlich erhält er den Soll-/Ist-Vergleich als Grafik und nicht als Auflistung. Er versteht das

In dieser Serie werden wesentliche Kulturunterschiede zwischen Tschechen und Deutschen exemplarisch geschildert und analysiert, wie sie in der Zusammenarbeit regelmäßig auftauchen. Sie basieren auf Forschungsergebnissen der Universität Regensburg<sup>1</sup> und sind Schlüsselkonzepte in interkulturellen Seminaren der Autoren, um das Gelingen der Kooperation zu unterstützen.

nicht ganz. Wie ist diese Verhaltensänderung zu erklären?

#### Deutungen

**(1) Die Tschechen sahen endlich ein, dass die von den Deutschen vorgeschlagenen Verfahren sinnvoll und gut sind.**

Eher nicht. Diese unter Deutschen so weit verbreitete Hoffnung muss meist als illusionär zurückgewiesen werden. Für die Tschechen stellt es sich vielmehr so dar, dass ihnen die Deutschen viel erzählen, sie aber nicht glauben, dass das Sinn macht. Um diese Haltung aufzubrechen und sie zu einer Einhaltung der Strukturen zu bewegen, müssen Anreize auf der Personenebene geschaffen werden, das Predigen der Sachebene und der Sachlogik nützt meist nichts! Das war das Dilemma von Herrn B. Herr S. schaffte es nun, dass die tschechischen Mitarbeiter mit ihm kooperieren, weil sie ihn mögen (!). Auf der Sachebene halten sie

unter Umständen seine Wünsche nach wie vor für Blödsinn. Die sachliche Notwendigkeit der Grafik beispielsweise spielt einfach keine Rolle! Man erstellt sie für Herrn S. Macht man das aber nun längere Zeit, kann sich durchaus auch die Einstellung auf der Sachebene ändern, weil so mancher Vorteil des Verfahrens erlebt wird. Doch der Einstieg, der Ansatzpunkt zur „Zuverlässigkeit“, der Hebel zu Motivation ist die Person Herr S. und die Beziehung zu ihm. Die graphische Darstellung ist zunächst ein mehr oder weniger schlecht begründeter Vorschlag auf der Sachebene, dann aber der Wunsch eines guten Freundes. Einem Freund einen Wunsch zu erfüllen gehört sich einfach und zählt ungleich mehr als eine „sachliche Notwendigkeit“ oder ein „Sachzwang“.

**(2) Herr S. war immerhin Assistent der Geschäftsleitung! Die hierarchische Position macht es aus.**

Es ist nicht von der Hand zu weisen, dass dieser Hintergrund von Herrn S. zu Beginn der Übernahme seiner neuen Aufgabe eine gewisse Rolle spielte und sich die tschechischen Mitarbeiter besonders vorsichtig verhielten, weil sie sich des „kurzen Drahtes“ von Herrn S. zur Geschäftsleitung bewusst waren. Doch das würde noch nicht ausreichen, um seine Erwartungen zunehmend genau zu erfüllen, und man würde sich deshalb auch nicht mit ihm anfreunden.

**(3) Die Tschechen resignierten nach einiger Zeit. Konnten sie das Ansinnen von Herrn B. noch abwenden, so forderte Herr S. dasselbe von ihnen. Sie sahen, dass ihr Widerstand keinen Sinn hat, alle Deutschen wollten das so.**

Bis zu einem gewissen Grad trifft auch dieser Aspekt zu. Wenn die Deutschen das unbedingt so wollen, dann okay... Doch die tschechischen Kollegen würden mit dieser Haltung niemals Top-Qualität liefern, sondern allerhöchstens gewisse Mindestanforderungen erfüllen.

**(4) Die tschechischen Kollegen der Qualitätssicherung fanden Herrn S. schlichtweg sympathischer als Herrn B. Deshalb mach-**

<sup>1</sup> „Businesskontakte zwischen Deutschen und Tschechen. Kulturunterschiede in der Wirtschaftszusammenarbeit“ (Schroll-Machl 2001)

### ten sie für Herrn S. etwas, was sie für Herrn B. nie getan hätten.

Genau so ist es! Es gibt nicht nur einen Zusammenhang zwischen der Enge der privaten Beziehung und der erfolgreichen beruflichen Zusammenarbeit, sondern eine gute persönliche Beziehung ist oft geradezu eine unabdingbare Voraussetzung für eine erfolgreiche Kooperation. Das Grundmuster, dass Tschechen nach persönlichen Beziehungen suchen, ist bereits vom Kulturstandard „Personenorientierung“ (Heft 12/03) her bekannt. Diese Geschichte setzt quasi noch eins drauf: Die Zuverlässigkeit von Tschechen, der Kooperationswille, die Bereitschaft vereinbarungs- und erwartungsgemäß zu handeln, hängt ebenfalls von der Qualität der Beziehung zwischen den Menschen ab! Man arbeitet unterschiedlich viel und unterschiedlich gut, je nachdem, mit wem man es zu tun hat und wie man diese Person (ein)schätzt. Regeln und Vereinbarungen werden dann eingehalten, wenn man die beteiligte/n Person/en nicht enttäuschen will. Ansonsten dominiert die „Abwertung der Strukturen“ (Heft 2/04) und eine damit verbundene Wechselhaftigkeit bzw. Unzuverlässigkeit im Handeln.

### Das tschechische Pflichtbewusstsein

Da die Beziehungsebene, da Sympathie und eine angenehme Atmosphäre für Tschechen

sehr wichtig sind, strengen sie sich auch in ihren Leistungen gegenüber den Personen besonders an, mit denen sie in einer guten und netten Beziehung stehen. Sie richten ihr Pflichtgefühl und ihre Zuverlässigkeit auf konkrete Personen aus. Sie erbringen eine Leistung für jemanden, den sie als nett und sympathisch bezeichnen.

Daher ist es wichtig, in der Kooperation mit Tschechen zuerst Sympathie zu erwecken und eine gute Beziehung aufzubauen. Dann kann die erwünschte Leistung von den Tschechen quasi als „persönlicher Wunsch“ erlebt oder von den Deutschen auch als „persönliches Interesse“ bezeichnet werden. Es kann nun einfach betont werden, wie wichtig eine bestimmte Leistung ist, und es kann anklingen, dass die Art der künftigen Zusammenarbeit von den Ergebnissen der Arbeit abhängt. Für Tschechen ist das keine „emotionale Erpressung“, sondern es ist für sie ganz normal, dass die Leistung und die zwischenmenschliche Atmosphäre zusammenhängen. Herrn S. gelang es, das zu vermitteln.

Generell kann man also sagen: Das Pflicht- und Verantwortungsbewusstsein ist stark personenorientiert und emotional motiviert: (1) Eine konkrete, geschätzte Person soll unterstützt werden. Das kann bis zu einem Punkt gehen, an dem Tschechen sich für jemanden aufopfern. Hier liegt es dann am deutschen Chef, das zu bemerken und der Überforderung Einhalt zu gebieten. (2) Absolutes Pflichtbewusstsein herrscht aber auch, wenn sich jemand mit einer Sache, einer Arbeit, seiner Aufgabe absolut identifiziert und sie sein persönliches Anliegen wurde. Abstrakte Regeln und Vereinbarungen dagegen werden nur dann zuverlässig respektiert, wenn es unumgänglich oder vorteilhaft ist. Dann ist Kontrolle von außen nötig, dann wird nicht das Optimum erreicht, dann liegt die Holschuld alleine auf Seiten des Chefs. Nur in manchen Fällen lässt sich dann durch Überzeugungsarbeit das Ruder herumreißen.

Sylvia Schroll-Machl  
Ivan Nový  
www.schroll-machl.de

#### Buchhinweis:

Bei diesem Beitrag handelt es sich um die überarbeitete Fassung eines Abschnitts aus dem Buch von S. Schroll-Machl und I. Nový „Beruflich in Tschechien“, das im Verlag Vandenhoeck & Ruprecht in Göttingen erschienen ist (ISBN: 3-525-49055-0).



Bringen Sie Ihr deutsch-tschechisches Projektteam auf **Erfolgskurs!**

**>> Führungskräfte-Training für Projektmanagement und interkulturelle Handlungskompetenz**

Die EU-Erweiterung nach Tschechien – ein vielbesprochenes Thema. Welche Chancen sich daraus für Ihr Unternehmen ergeben, haben Sie sicher längst erkannt.

**Aber sind Sie auch dafür gerüstet?** Verfügen Sie und Ihre Führungskräfte über die fundierte Methodik im Projektmanagement und die interkulturelle Handlungskompetenz, um deutsch-tschechische Projekte zum Erfolg zu führen? Nutzen Sie jetzt unser maßgeschneidertes Trainingskonzept für Mittelstand und Handwerk!

B&K

#### >> 4 Tage Intensivtraining

mit 2 Trainern, interkultureller Trainingssituation und simultaner Übersetzung

#### >> Die Zielsetzungen des Trainings sind ...

- >> Methoden- und Sozialkompetenz für erfolgreiches deutsch-tschechisches Projektmanagement zu erwerben.
- >> länderspezifische Besonderheiten und kulturelle Prägungen zu erfahren und in konkreten Projekten erfolgreich zu berücksichtigen.
- >> deutsch-tschechische Projektteams in Ihrem Unternehmen erfolgreich aufzustellen und zu leiten.
- >> interkulturelle Konfliktsituationen sicher lösen zu können.
- >> miteinander das Verständnis für einander zu gewinnen!

#### >>Beratung und Projektleitung:

Richard Brunner, Dipl.-Ing. (FH)  
Telefon 09971-9944-20  
r.brunner@regensburg.ihk.de

#### >>Trainingstermine:

10.11.-13.11.2004  
tägl. von 9.00 bis 17.30 Uhr

#### >>Trainingsort:

Furth i. Wald / Tagungszentrum  
www.tagungszentrum-furth.de

#### >>Weitere Infos unter:

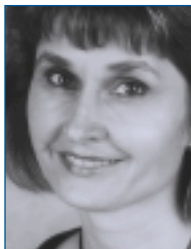
>> [www.ihk-managementtraining.de](http://www.ihk-managementtraining.de)  
>> [www.arge28.de](http://www.arge28.de)



Regensburg

# Verstehen und verstanden werden

## Tschechen und Deutsche im Berufsleben Teil 6



Sylvia Schroll-Machl

In dieser Serie werden wesentliche Kulturunterschiede zwischen Tschechen und Deutschen exemplarisch geschildert und analysiert, wie sie in der Zusammenarbeit regelmäßig auftauchen. Sie basieren auf Forschungsergebnissen der Universität Regensburg<sup>1)</sup> und sind Schlüsselkonzepte in interkulturellen Seminaren der Autoren, um das Gelingen der Kooperation zu unterstützen.

### Das Vertriebsgespräch

Herr Jünger wurde vor kurzem als Vertriebsleiter nach Tschechien entsandt. Mit seinen tschechischen Mitarbeitern hat der Deutsche eigentlich ein

recht gutes Verhältnis. Vor allem einen, Herrn Smolka, schätzt er fachlich sehr, und er gab ihm auch schon öfters ein positives Feedback. Wenn sie sich treffen, reden sie immer miteinander. Gelegentlich erwähnt Herr Smolka dabei das eine oder andere Problem, oder er erzählt von seinen Kundenbesuchen, und was er dort so tut und erlebt.

Nach einem Vierteljahr werden die Quartalsberichte über die Ergebnisse der einzelnen Vertriebsmitarbeiter erstellt. Dabei zeigt sich, dass Herr Smolka weniger Abschlüsse als in der Vergangenheit getätigt hat, während alle anderen Vertriebsmitarbeiter im Plus liegen. Herr Jünger bittet daher Herrn Smolka zu einem „Vertriebsgespräch“ in sein Büro, um mit ihm über das schlechte Ergebnis, seine Ursachen und Konsequenzen zu sprechen. Herr Smolka kommt. Herr Jünger sagt zum Auftakt des Gesprächs, dass der Einbruch bei den Vertragsabschlüssen gravierend sei und dass sie daher dringend darüber sprechen müssten. Er merkt, dass Herr Smolka bei diesen Worten erschrickt, rot wird und peinlichst betroffen ist. Im weiteren Verlauf sagt er kaum etwas, sondern scheint das Büro so schnell wie möglich verlassen zu wollen. Keiner Frage und keinem Argument scheint er mehr zugänglich. Bei der erstmöglichen Gelegenheit beendet er das Gespräch und geht. Seither meidet Herr Smolka jeden Kon-

takt zu Herrn Jünger und versucht in spontanen „wilden“ Aktionen sein Ergebnis nachzubessern. Das gelingt natürlich nicht.

Was ist passiert?

Die interkulturelle Erklärung für die wechselseitige Überraschung lautet:

Diverse formelle Instrumente der Personalführung sind in Tschechien vielleicht nicht unbekannt, aber doch unbeliebt und deshalb nicht sehr weit verbreitet. Die Einstellung ihnen gegenüber ist: Wenn man sich kennt und gut zusammenarbeitet, dann begegnet man sich oft genug, um die Dinge zu besprechen, die wichtig sind. Dann sind derartige offizielle, formelle Einrichtungen wie ein vierteljährliches „Vertriebsgespräch“ überflüssig. Wenn man sich nicht gut kennt und die Zusammenarbeit gestört ist, bedarf es anderer Interventionen. Formelle Instrumente helfen dann nichts. Insofern liegt ein Grund für die Überraschung auf Seiten von Herrn Smolka sicher in der „Benutzung“ der „Institution Vertriebsgespräch“.

Noch wichtiger ist allerdings, dass Herr Smolka Herrn Jünger bisher als sympathische Person kannte, mit der man problemlos plaudern kann. Der nur für das „Vertriebsgespräch“ erfolgte abrupte Wechsel in die Chefrolle verunsicherte und irritierte ihn nachhaltig. Tschechen nehmen ihre Mitmenschen nämlich immer als ganze Person wahr, nicht einmal in dieser Rolle, ein anderes Mal in jener Rolle. Es war für Herrn Smolka deshalb geradezu schockierend, dass der nette Herr Jünger plötzlich und scheinbar aus heiterem Himmel den strengen Chef spielte. Einen derartigen Wechsel von der „Person“ Jünger in die Rolle „Chef des Vertriebs“ konnte er nicht nachvollziehen. Wozu?! Die beiden hatten doch eine gute Beziehung und konnten immer vernünftig miteinander reden! Was sollte diese plötzliche „Vorladung“? Was sollte dieses „Verhör“? Er hatte doch niemals die Probleme kaschiert! Sie waren doch Herrn Jünger nicht wirklich neu, bloß weil sie jetzt im Bericht stehen! Herr Smolka kann das Verhalten seines Chefs nur so interpretieren: Herr Jünger ist falsch. Er tat immer nur so, als würde er ihn mögen und

schätzen. In Wirklichkeit ist er autoritär. Und wenn er, Herr Smolka, seine Ergebnisse nicht verbessert, dann ist dieser Jünger sicher sogar noch in der Lage, ihn einfach zu kündigen. Das Sicherste ist, ihm künftig aus dem Weg zu gehen, denn einer derart verlogenen Person kann man nicht trauen.

Hinzu kam, dass Herr Smolka sich überrumpelt fühlte. Nicht nur in Tschechien ist es besser, Gespräche eher positiv zu beginnen, um eine möglichst gute Atmosphäre herzustellen, und erst dann behutsam zu den kritischen Punkten überzuleiten.

Vertuschen oder sich etwas zu erschleichen, war sicher nicht die Intention von Herrn Smolka! Natürlich wusste er um seine rückläufigen Ergebnisse. Er brachte sie ja selbst immer wieder zur Sprache, wenn er sich mit Herrn Jünger unterhielt – Herr Jünger hätte diese vielen Gelegenheiten gleich nutzen können, tiefer in die eine oder andere Analyse einzusteigen (Stichwort Kontext - vgl. Plus 10/2004). Die Tatsache, dass Herr Jünger die Ergebnisentwicklung im Vertriebsgespräch ansprach, war nicht ausschlaggebend. Auch würde er nicht erwarten, dass Herr Jünger diese Ergebnisse für gut befindet und an ihn keine Anforderungen stellt. Die Kränkung resultierte aus dem WIE.

### Diffusion von Lebens- und Persönlichkeitsbereichen

Das in diesem Beispiel geschilderte Phänomen wird mit dem tschechischen Kulturstandard „Diffusion von Lebens- und Persönlichkeitsbereichen“ beschrieben. Kulturen werden nämlich in „spezifische“ und „diffuse“ eingeteilt. Damit wird erfasst, ob man Menschen in bestimmten, „spezifischen“ Lebensbereichen und Aspekten ihrer Persönlichkeit begegnet oder ob man ihnen eher, wie in Tschechien üblich, ganzheitlich - „diffus“ - gegenübertritt. In letzterem Fall existiert keine Trennung zwischen Beruf und Privatleben, zwischen Rolle und Persönlichkeit, zwischen Rationalität und Emotionalität, zwischen formellen und informellen Strukturen, sondern diese Bereiche sind gleichzeitig aktiviert.

Das führt zu vielfältigen Konsequenzen: Alles wird persönlich genommen. Man bemüht sich

<sup>1)</sup> „Businesskontakte zwischen Deutschen und Tschechen. Kulturunterschiede in der Wirtschaftszusammenarbeit“ (Schroll-Machl 2001)



um ein gutes Verhältnis zu Kollegen und Vorgesetzten. Überzeugt werden muss auf der emotionalen Ebene, die Sachebene reicht nicht. Die offizielle Arbeitsebene (z.B. Meetings, Schriftstücke) ist zudem durch informelle Momente und Kanäle zu ergänzen.

Für uns Deutsche ist es keine leichte Übung, uns darauf einzustellen, gelten wir doch als die unangefochtenen Weltmeister der Trennung der verschiedenen Persönlichkeits- und Lebensbereiche. Vorzugehen wäre im vorliegenden Fall so:

Da in Tschechien grundsätzlich offizielle Gespräche bei einem formellen Termin Angst machen, ist dem Gespräch im Vorfeld die Angst zu nehmen: Es ist als Gespräch darzustellen, das ab und zu in einer deutschen Firma eben sein muss, und zu dem man sich demnächst trifft (keine Drohgebärde: „Darüber müssen wir sprechen...“). Zu Beginn des Gesprächs sollte der Vorge-

setzte zunächst einmal das „Szenario“ erklären. Herr Jünger hätte beispielsweise Herrn Smolka freundlich empfangen, mit ihm ein bisschen plaudern und ihm dann erläutern können, was ein Vertriebsgespräch in Deutschland bedeutet, wieso man es generell benutzt, und dass auch Herr Jünger und Herr Smolka aus den und den Gründen „offiziell“ miteinander reden werden. Ermutigend wirkt auch der Hinweis, dass ein Chef ein solches Gespräch mit allen Mitarbeitern zu führen habe, und dass dies in keiner Weise die Beziehung zwischen ihm und Herrn Smolka beeinträchtigen wird. Gelingt es Herrn Jünger darüber hinaus, die Situation mit etwas Humor zu entspannen, sind die Voraussetzungen für ein erfolgreiches Gespräch geschaffen.

Wenn Herr Jünger schließlich zum Thema kommt, sollte er in Ruhe und strukturiert nochmals alles sagen – das Gute, das er an Herrn Smolka schätzt, das Problematische sowie seine Absichten: das Problem zu analy-

sieren und eine Lösung zu finden, damit Herr Smolka so erfolgreich sein kann, wie er es verdient. Während der Analyse der Kritikpunkte ist immer wieder das Positive hervorzuheben, das zu den einzelnen Punkten eben auch gesagt werden kann! Und schließlich sollte ein guter Chef dem Mitarbeiter Hilfe anbieten, um die angesprochenen Probleme zu beheben.

### Fazit

Von entscheidender Wichtigkeit ist es, dass die Angst möglichst abgebaut bzw. gering gehalten wird. Und das geht nur, wenn der Vorgesetzte dem Mitarbeiter die Gründe für das Gespräch mitteilt und seine Verbesserungsvorschläge behutsam vorbringt.

Sylvia Schroll-Machl  
Ivan Nový  
[www.schroll-machl.de](http://www.schroll-machl.de)

#### Buchhinweis:

Bei diesem Beitrag handelt es sich um die überarbeitete Fassung eines Abschnitts aus dem Buch von S. Schroll-Machl und I. Nový „Beruflich in Tschechien“, erschienen im Verlag Vandenhoeck & Ruprecht in Göttingen (ISBN: 3-525-49055-0).



Bringen Sie Ihr deutsch-tschechisches Projektteam auf Erfolgskurs!

**>> Führungskräfte-Training für Projektmanagement und interkulturelle Handlungskompetenz**

Die EU-Erweiterung nach Tschechien – ein vielbesprochenes Thema. Welche Chancen sich daraus für Ihr Unternehmen ergeben, haben Sie sicher längst erkannt.

Aber sind Sie auch dafür gerüstet? Verfügen Sie und Ihre Führungskräfte über die fundierte Methodik im Projektmanagement und die interkulturelle Handlungskompetenz, um deutsch-tschechische Projekte zum Erfolg zu führen? Nutzen Sie jetzt unser maßgeschneidertes Trainingskonzept für Mittelstand und Handwerk!

BUK

### >> 4 Tage Intensivtraining

mit 2 Trainern, interkultureller Trainingssituation und simultaner Übersetzung

#### >> Die Zielsetzungen des Trainings sind ...

- >> Methoden- und Sozialkompetenz für erfolgreiches deutsch-tschechisches Projektmanagement zu erwerben.
- >> länderspezifische Besonderheiten und kulturelle Prägungen zu erfahren und in konkreten Projekten erfolgreich zu berücksichtigen.
- >> deutsch-tschechische Projektteams in ihrem Unternehmen erfolgreich aufzustellen und zu leiten.
- >> interkulturelle Konfliktsituationen sicher lösen zu können.
- >> miteinander das Verständnis für einander zu gewinnen!

#### >>Beratung und Projektleitung:

Richard Brunner, Dipl.-Ing. (FH)  
Telefon 09971-9944-20  
[rbrunner@regensburg.ihk.de](mailto:rbrunner@regensburg.ihk.de)

#### >>Trainingstermine:

10.11.-13.11.2004  
tägl. von 9.00 bis 17.30 Uhr

#### >>Trainingsort:

Furth i. Wald / Tagungszentrum  
[www.tagungszentrum-furth.de](http://www.tagungszentrum-furth.de)

#### >>Weitere Infos unter:

- >> [www.ihk-managementtraining.de](http://www.ihk-managementtraining.de)
- >> [www.arge28.de](http://www.arge28.de)



# Verstehen und verstanden werden

## Kulturunterschiede zwischen Tschechen und Deutschen - Teil 7



Sylvia Schroll-Machl

Worauf muss man sich einstellen, wenn man in Tschechien Geschäfte machen möchte? Wie sehen businessrelevante kulturelle Muster dort konkret aus und warum?<sup>1)</sup> In den voraus

gegangenen Beiträgen wurden anhand von Beispielen die Kulturunterschiede zwischen Deutschen und Tschechen illustriert. Eine Zusammenstellung aller wichtigen tschechischen Kulturstandards soll die Serie abrunden. Sie lauten:

### Personenbezug

Bei Interaktion und Kommunikation räumen Tschechen dem Beziehungsaspekt Vorrang vor dem Sachaspekt ein. Sie nehmen den jeweils Agierenden stärker und bedeutsamer wahr als den Inhalt seines Handelns. Die Sachebene rangiert daher in der Interaktion an zweiter Stelle. Man sucht nach persönlichen Ansatzpunkten und verhält sich freundschaftlich. Fehlende persönliche Atmosphäre kann zu Unbehagen auf tschechischer Seite führen. Aus diesem Grund bemühen sich die Tschechen, gute Beziehungen zu schaffen, sie zu erhalten und zu pflegen.

### Skepsis gegenüber Strukturen / Improvisationsliebe

In Tschechien verhält man sich eher reaktiv als proaktiv. Man ist skeptisch gegenüber Strukturen in Form von detaillierten Plänen, Verfahren oder Rollenvorgaben, insbesondere wenn sie von außen vorgegeben werden. Zu ihrer Einhaltung ist Überzeugungsarbeit nötig. Während Deutsche einen Plan in erster Linie als hilfreich ansehen, weil er Zeit und Inhalte (Sachebene) organisiert, empfinden Tschechen ihn oft als Einschränkung. Ein Plan organisiert in ihren Augen nicht die Sache, sondern die Person. Deshalb zweifeln sie ihn oft an oder lehnen ihn tendenziell ab. Das kann schon einmal auf Kosten der Qualität, der Perfektion, der Optimalität der

Sache gehen. Andererseits verfügen die Tschechen über Improvisationstalent, Kreativität und Findigkeit. So können sie vieles ausgleichen und, wenn Probleme auftreten, diese unkonventionell lösen.

### Simultanität

Simultanität bedeutet, dass Tschechen mehrere Dinge gleichzeitig bewältigen können. Sie lieben es, vieles parallel zu erledigen und zwischen den Handlungssträngen je nach (subjektiver) aktueller Priorität und im Vertrauen auf ihre Improvisationsfähigkeit zu wechseln. Sie wollen keine Chance verpassen und halten Augen und Ohren offen. Ohne Termindruck gehen sie nicht zielstrebig vor, sondern arbeiten schubweise. Sie bevorzugen die Arbeit an mehreren parallel laufenden Projekten, ohne unbedingt über ein Gesamtkonzept zu verfügen oder sich einem Ergebnis- und Terminzwang zu unterwerfen.

### Personenorientiertes Pflicht- und Verantwortungsbewusstsein

Während Deutsche dazu neigen, allgemein gültige Regeln und Gesetze zu befolgen, ist das Pflicht- und Verantwortungsbewusstsein in Tschechien stark personenorientiert und emotional motiviert. Hier verpflichtet Freundschaft, nicht eine abstrakte Übereinkunft. Dieses Phänomen wirft folgende Fragen auf: Wo liegt das Pflicht- und Verantwortungsgefühl einer Person verankert? Wann kann ich davon ausgehen, dass Vereinbarungen eingehalten werden?

1. Internale Kontrolle, d.h. Selbststeuerung hinsichtlich bestehender, äußerer, abstrakter Strukturen, findet man

(a) bei Personen und in Situationen dann, wenn die Sache dem handelnden Individuum ein persönliches Anliegen zur Verfolgung eigener Interessen ist;

(b) wenn sich ein Individuum einer für sie relevanten Person (innerhalb der Struktur) auf einer solch guten und tragfähigen Beziehungsebene verbunden fühlt, dass es diese Person nicht enttäuschen möchte;

(c) wenn eine hohe individuelle Identifikation mit den Inhalten des Handelns herrscht.

2. Anderenfalls muss eine externale, also eine äußere Kontrolle durch einen Verantwortlichen erfolgen. Denn „Pflichtbewusstsein“ gegenüber objektiven Regeln, Vereinbarungen, Normen usw. ist wenig ausgeprägt. Die Tschechen respektieren in der Regel Vorschriften nur, wenn es unumgänglich oder vorteilhaft ist.

### Diffusion von Lebens- und Persönlichkeitsbereichen

Kulturen werden in „spezifische“ und „diffuse“ eingeteilt. In den „spezifischen“ Kulturen begegnet man Menschen in bestimmten Lebensbereichen und Aspekten ihrer Persönlichkeit. In den „diffusen“ -wie in Tschechien- hingegen tritt man ihnen ganzheitlich gegenüber. In Tschechien existiert keine Trennung zwischen Beruf und privat, zwischen Rolle und Persönlichkeit, zwischen Rationalität und Emotionalität, zwischen formellen und informellen Strukturen. Alle Bereiche werden gleichzeitig aktiviert und alles wird persönlich genommen. Man bemüht sich um ein gutes Verhältnis zu Kollegen und Vorgesetzten. Die Tschechen müssen auf der emotionalen Ebene überzeugt werden, die Sachebene genügt ihnen nicht. Die offizielle Arbeitsebene (z.B. Meetings, Schriftstücke) ist durch informelle Momente zu ergänzen.

### Starker Kontextbezug der Kommunikation

Die Kommunikation unter Tschechen ist hochgradig kontextsensibel, d.h. situationsabhängig, indirekter, vorsichtiger und diplomatischer. Sie bedienen sich eines Kommunikationsstils, der (1) in den Formulierungen indirekter und (2) impliziter ist und arbeiten mehr mit Andeutungen und nonverbalen Signalen, die dem Kontext zur Interpretation des Gesagten entnommen werden müssen.

<sup>1)</sup> „Businesskontakte zwischen Deutschen und Tschechen. Kulturunterschiede in der Wirtschaftszusammenarbeit“. (Schroll-Machl 2001, Verlag Sternenfels)



Durch genaue Wahrnehmung kann aus dem Gesamtzusammenhang entnommen werden, was gesagt werden soll. Es empfiehlt sich folgende Dekodierung: Wer sagte was wann zu wem wie unter welchen Umständen? Was war die Vorgeschichte? Was folgt jetzt?

### Konfliktvermeidung

Das völlig andere Umgehen mit Konflikten ist ein sehr schwieriges Feld in der Interaktion zwischen Tschechen und Deutschen. Tschechen behaupten von sich, nicht (hart) diskutieren und Probleme besprechen zu können. Sie geben daher der Konfliktvermeidung Vorrang vor der Konfliktaustragung. Sie wollen die guten Beziehungen nicht aufs Spiel setzen, sind leicht zu kränken und / oder fürchten Sanktionen. Konfliktpotential besteht für sie darin, eine eigene Meinung zu äußern, zu widersprechen oder nein zu sagen, Feedback zu bekommen oder zu geben, zu kritisieren und Probleme zu analysieren.

### Schwankende Selbstsicherheit

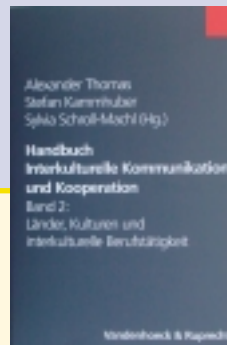
Das Selbstbewusstsein der Tschechen unterliegt Schwankungen. Sie pendeln zwischen

starker Selbstsicherheit und heftigen Selbstzweifeln. Das gilt zum einen interindividuell, d.h. manche zeigen ein eher zu großes und andere ein eher zu geringes Selbstbewusstsein. Zum anderen wirken sich die Schwankungen auch intraindividuell aus, so dass ein- und dieselbe Person mal in die eine und mal in die andere Richtung tendiert. Daher

improvisieren die Tschechen in einigen Situationen großzügig und sichern sich im Gegensatz dazu in anderen sehr bürokratisch ab. Sie sehen Wettbewerbssituationen als Möglichkeit, sich einschätzen zu lernen und dadurch ihr Selbstbewusstsein zu stabilisieren.

Sylvia Schroll-Machl  
www.schroll-machl.de

Bei diesem Beitrag handelt es sich um die überarbeitete Fassung eines Abschnitts aus dem „Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation“ (Band 2) von Alexander Thomas, Stefan Kammhuber und Sylvia Schroll-Machl, das im Verlag Vandenhoeck & Ruprecht in Göttingen erschienen ist (ISBN: 3-525-46166-6)



Zur Autorin:

Frau Dr. phil. Dipl.-Psych. Dipl.-Rel.Päd.(FH) Sylvia Schroll-Machl arbeitet seit 1992 als selbständige Interkulturelle Trainerin und Interkultureller Coach für namhafte, auch internationale Unternehmen, industrienahen Institutionen und deutsche Ministerien. Daneben engagiert sie sich in universitären Forschungs- und Publikationsprojekten zu interkultureller wirtschaftlicher Zusammenarbeit sowie als Dozentin für Interkulturelle Kommunikation an verschiedenen Hochschulen. Sie veröffentlichte zahlreiche Bücher und schreibt als Kolumnistin für interkulturelle Fragen bei der FAZ.

## Wo liegen nun die wichtigsten Unterschiede zwischen Deutschen und ihren Geschäftspartnern aus Tschechien?

### Wir Deutschen ...



#### ...sind sachlich orientiert

Die Sache ist uns wichtiger als die Person. Wir können durchaus mit jemandem auf sachlicher Ebene zusammenarbeiten, obwohl wir uns persönlich nicht besonders mögen.

#### ...sind stark strukturiert

Wir stellen gern Regeln und Normen auf und halten sie streng ein. Alles wird organisiert und geplant; sowohl die Zeit (Termin) als auch das Ergebnis müssen perfekt sein.

#### ...machen eins nach dem anderen

Planung, Durchführung, Kontrolle – Schritt für Schritt und das verbindlich.

#### ...trennen Beruf und Freizeit extrem

Der streng disziplinierte Ingenieur kann in seiner Freizeit ein lockerer Spaßvogel sein. Viele haben zwei Gesichter.

#### ...sagen direkt, was wir meinen

Wir sind nicht immer diplomatisch, sagen unsere Meinung, sprechen Konflikte an.

#### ...haben ein stabiles Selbstbewusstsein

Wir wissen, was wir wollen und versuchen, es auf direktem Wege zu erreichen. Wir sind von uns selbst überzeugt.

### Die Tschechen ...



#### ...sind persönlich orientiert

Die Personen stehen eindeutig an erster Stelle. Beziehungen sind viel wichtiger als die Sache. Eine Zusammenarbeit ohne gegenseitige Sympathie ist nicht vorstellbar.

#### ...sind wenig strukturiert

Es gibt zwar Regeln und Normen, sie werden jedoch nicht streng befolgt. Es wird gut und gerne improvisiert, das Ergebnis ist wichtiger als der Termin.

#### ...machen vieles gleichzeitig

Verschiedene Aufgaben können durchaus nebeneinander erledigt werden. Man geht auch gerne mal einen Schritt zurück oder zur Seite und dann wieder nach vorne.

#### ...trennen Beruf und Freizeit kaum

Eine „Rollentrennung“ ist nicht üblich. Aufgaben werden auch am Wochenende erledigt. Berufliches wird gerne informell, nicht in Besprechungen geregelt.

#### ...drücken sich indirekt aus, vermeiden Konflikte

Gute Beziehungen garantieren eine erfolgreiche Kooperation. „Diplomatie“ vermeidet Konflikte. Lockere Kommunikation unter den Geschäftspartnern intensiviert die Kontakte.

#### ...haben ein schwankendes Selbstbewusstsein

Sie fühlen sich vormittags als Weltmeister und werden nachmittags von Selbstzweifeln geplagt. Sie stürzen sich oft in Wettbewerbssituationen, um eine Selbsteinschätzung zu erreichen.