

Universität Pardubice
Philosophische Fakultät

Aspekte der interkulturellen Unternehmenskommunikation
– mit Orientierung auf deutsch-tschechische
Wirtschaftsbeziehungen
Martina Hamplová

Abschlussarbeit
2008

Univerzita Pardubice
Fakulta filozofická
Katedra cizích jazyků
Akademický rok: 2006/2007

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Martina HAMPLOVÁ**

Studijní program: **B7310 Filologie**

Studijní obor: **Německý jazyk pro hospodářskou praxi**

Název tématu: **„Aspekty interkulturní komunikace v podnikatelské praxi – se zaměřením na německo-české obchodní vztahy.“ / „Aspekte der interkulturellen Unternehmenskommunikation – mit Orientierung auf deutsch-tschechische Wirtschaftsbeziehungen.“**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Studentka se ve své bakalářské práci bude zabývat problematikou interkulturní komunikace a jejím vlivem na německo-české obchodní vztahy. Po vymezení důležitých pojmů bude následovat charakteristika zaměstnanců obou národností orientovaná na vystupování a jednání v obchodním styku. V praktické části studentka provede empirický průzkum, ve kterém se zaměří na reálné prostředí konkrétních německo-českých firem. Na závěr své bakalářské práce ozřejmí rozdíly a problémy z německo-českých vztahů vyplývající, shrne předpoklady pro úspěšnou spolupráci a pokusí se naznačit její perspektivy.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy:

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

MÖLLER, Joachim; NEKULA, Marek. *Wirtschaft und Kommunikation: Beiträge zu deutsch-tschechischen Wirtschaftsbeziehungen*. München: Idicium, 2002. 178 s. ISBN 3-89129-673-8.

SCHROLL-MACHL, Sylvia; NOVÝ, Ivan. *Beruflich in Tschechien, Trainingsprogramm für Manager, Fach – und Führungskräfte*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, 2003. 144 s. ISBN 3-525-49055-0.

JANISCH, Nina; NEUENDORFF, Dagmar. *Verhandeln, kooperieren, werben: Beiträge zur interkulturellen Wirtschaftskommunikation*. 1. vyd. Wiesbaden: Dt. Uni.- Verl., 2002. 306 s. ISBN 3-8244-4466-6.

NOVÝ, Ivan; SCHROLL-MACHL, Sylvia. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2003. 183 s. ISBN 80-7261-089-9.

NOVÝ, Ivan; SCHROLL-MACHL, Sylvia. *Spolupráce přes hranice kultur*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2005. 313 s. ISBN 80-7261-121-6.

Vedoucí bakalářské práce:

PhDr. Jan Čapek, Ph.D.

Katedra cizích jazyků

Datum zadání bakalářské práce:

30. dubna 2007

Termín odevzdání bakalářské práce:

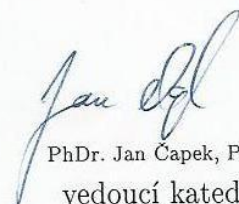
31. března 2008



prof. PhDr. Petr Vorel, CSc.

děkan

L.S.



PhDr. Jan Čapek, Ph.D.

vedoucí katedry

V Pardubicích dne 30. listopadu 2007

DANKSAGUNG:

An dieser Stelle möchte ich mich bei allen bedanken, die mich fachlich unterstützt haben. Ich bedanke mich bei Herrn PhDr. Jan Čapek, Ph.D., für seine Konsultationen sowie seine Hilfe, die er mir beim Schreiben dieser Arbeit geleistet hat. Mein Dank gilt auch allen Teilnehmern der empirischen Untersuchung und Firmen, ohne deren Bereitwilligkeit die Arbeit nicht zustande gekommen wäre.

ABSTRAKT

Die Abschlussarbeit befasst sich mit der Problematik der interkulturellen Kommunikation und mit ihrem Einfluss auf die deutsch-tschechischen Wirtschaftsbeziehungen. Im theoretischen Teil werden die mit dieser Problematik zusammenhängenden Grundbegriffe erläutert, nachfolgend werden kulturtypische Charakteristiken der Deutschen und Tschechen in Bezug auf das Geschäftsleben dargestellt. Der praktische Teil dokumentiert eine empirische Untersuchung, die auf die reale deutsch-tschechische Zusammenarbeit orientiert ist (Untersuchung in Unternehmen). Abschließend werden Untersuchungsergebnisse zusammengefasst und Voraussetzungen für eine erfolgreiche Zusammenarbeit zum Ausdruck gebracht.

SCHLAGWÖRTER

interkulturelle Kommunikation, Kultur, Wirtschaftsbeziehungen, Deutschland, Tschechien

NÁZEV

Aspekty interkulturní komunikace v podnikatelské praxi – se zaměřením na německo-české obchodní vztahy

SOUHRN

Práce se zabývá problematikou interkulturní komunikace a jejím vlivem na německo-české obchodní vztahy. V teoretické části jsou vymezeny stěžejní pojmy, následuje charakteristika zastupců obou národností orientovaná na vystupování a jednání v obchodním styku. Praktická část dokumentuje empirický výzkum zaměřený na reálné prostředí německo-české spolupráce (výzkum ve firmách). Na závěr práce jsou shrnuty výsledky výzkumu a naznačeny předpoklady pro úspěšnou spolupráci.

KLÍČOVÁ SLOVA

interkulturní komunikace, kultura , obchodní vztahy, Německo, Česko

TITLE

Aspects of intercultural communication in business practice – focusing on German-Czech business relations

ABSTRACT

The work deals with the intercultural communication problems and their influence on the German-Czech business relations. In the theoretical section these problems are explained using the appropriate basic terms, after which the characteristics typical of both nations' cultures in relation to the business world are described. The practical section documents empirical research which focuses on the actual way of German-Czech cooperation (research in enterprises). To conclude, the results of the research are summed up and the premises for successful cooperation are suggested.

KEYWORDS

intercultural communication, culture, business relations , Germany, Czech Republic

INHALTSVERZEICHNIS

1 Einleitung	9
THEORETISCHER TEIL	11
2 Bestimmung der Grundbegriffe	11
2.1 Kulturdefinition	11
2.2 Definition der Kulturstandards	12
2.3 Kommunikation	15
2.4 Interkulturelle Kommunikation	16
2.5 Interkulturelle Kompetenz	18
3 Kulturtypische Charakteristik anhand der Kulturstandards	21
3.1 Deutsche Kulturstandards aus dem tschechischen Blickpunkt	25
3.1.1 Sachorientierung	25
3.1.2 Wertschätzung von Strukturen und Regeln	25
3.1.3 Konsekutivität	26
3.1.4 Regelorientierte, internalisierte Kontrolle	27
3.1.5 Trennung von Persönlichkeits- und Lebensbereichen	28
3.1.6 „Schwacher Kontext“ als Kommunikationsstil	29
3.1.7 Konfliktkonfrontation	29
3.1.8 Stabile Selbstsicherheit	30
3.2 Tschechische Kulturstandards aus dem deutschen Blickpunkt	30
3.2.1 Personorientierung	30
3.2.2 Abwertung von Strukturen und Regeln	31
3.2.3 Simultaneität	32
3.2.4 Personenorientierte Kontrolle	32
3.2.5 Diffusion von Lebens- und Persönlichkeitsbereichen	33
3.2.6 „Starker Kontext“ als Kommunikationsstil	34
3.2.7 Konfliktvermeidung	35
3.2.8 Schwankende Selbstsicherheit	35
PRAKTISCHER TEIL	37
4 Empirische Untersuchung	37
4.1 Derzeitige Lage der deutsch-tschechischen Wirtschaftsbeziehungen	37
4.2 Ziel der empirischen Untersuchung	38

4.3 Konzeption der Datenermittlung	38
4.4 Verlauf der empirischen Untersuchung	40
4.5 Ergebnisse der empirischen Untersuchung	41
4.5.1 Auswertung der Identifikationsfragen	41
4.5.2 Auswertung des Fragenkomplexes: Kultur und Kulturstandards	43
4.5.3 Auswertung des Fragenkomplexes: Kommunikation	47
4.5.4 Auswertung des Fragenkomplexes: Interkulturelle Kompetenz	51
5 Schluss: Zusammenfassung und Ausblick	57
Resumé	62
Literaturverzeichnis	63
Internetquellenverzeichnis	65
Anlagenverzeichnis	66

1 EINLEITUNG

Eine über 3000 Jahre alte chinesische Erkenntnis für Kontakte mit Fremden lautet – frei übersetzt: »Nur wer den anderen und sich selbst gut kennt, dem ist in 1000 Begegnungen Erfolg beschieden.« Die Zahl 1000 steht hier für unendlich viele und besagt somit, daß (sic!) nur dann der Erfolg bei allen Begegnungen garantiert ist. Angewandt auf eine erfolgreiche internationale Zusammenarbeit, könnte eine moderne Version dieser alten chinesischen Weisheit lauten: »Nur wer den ausländischen Partner und sich selbst gut kennt, kann in der internationalen Zusammenarbeit erfolgreich sein « (Schroll-Machl 2003:9).

Diese alte chinesische Lebenserfahrung, die Schroll-Machl für unsere Zeit aktualisiert, spielt seit der Wende eine bedeutsame Rolle auch für deutsch-tschechische Wirtschaftsbeziehungen, die durch den Eintritt der Tschechischen Republik in die Europäische Union im Jahr 2004 noch unterstützt werden. Das Sprichwort bringt einen wichtigen Gesichtspunkt der interkulturellen Kommunikation mit sich, aus dem sich ergibt, dass für die heutige internationale Zusammenarbeit, nicht nur eine Kenntnis der fremden Kultur wichtig ist, sondern auch, dass man die eigene Kultur gut kennen und sich der Kulturunterschiede bewusst werden sollte. Absenz der Kulturkenntnisse und Kenntnis der Kulturunterschiede bei den Handelspartnern führt zu Missverständnissen und Fehlinterpretationen, die einen negativen Einfluss auf die Arbeitsergebnisse ausüben. Mit der Kooperationszunahme zwischen deutschen und tschechischen Firmen, bekommen demgemäß interkulturelle Kommunikationsaspekte und interkulturelle Kompetenz immer tiefere Bedeutsamkeit.

In der vorliegenden Abschlussarbeit mit dem Thema „Aspekte der interkulturellen Unternehmenskommunikation – mit Orientierung auf deutsch-tschechische Wirtschaftsbeziehungen“ wird die interkulturelle Kommunikation in konkreten deutsch-tschechischen Unternehmen näher betrachtet und soll die Wichtigkeit der interkulturellen Kommunikationsaspekte für erfolgreiche Geschäftskontakte verdeutlichen. Die Abschlussarbeit, die auf einer empirischen Untersuchung der Erfahrungen von den in Geschäftsverbindung stehenden deutsch-tschechischen Unternehmen basiert, hat das Ziel festzustellen, welche Bedeutung der interkulturellen Kommunikation in der Praxis, d. h. in den untersuchten Firmen zugemessen wird.

Die Abschlussarbeit ist in einen theoretischen und einen praktischen Teil gegliedert. Im theoretischen Teil werden, im zweiten Kapitel, themenbezogene Grundbegriffe bestimmt, die für diese Problematik spezifisch sind. Anschließend werden, im dritten Kapitel, Tendenzen im Auftreten der deutschen und tschechischen Verhandlungspartner charakterisiert. Es werden dabei Verhaltensweisen aufgrund der Kulturstandards definiert, die in der deutschen und tschechischen Arbeitskultur als typisch und akzeptabel gelten.

Im praktischen Teil werden, im vierten Kapitel, die methodischen Grundlagen zum Erstellen und Auswerten der durchgeführten empirischen Untersuchung sowie Untersuchungsergebnisse dargestellt. Zum Schluss werden, im fünften Kapitel, die bedeutsamsten Ergebnisse der Abschlussarbeit zusammengefasst und Voraussetzungen für eine erfolgreiche Partnerschaft sowie Perspektiven der deutsch-tschechischen Unternehmensbeziehungen beschrieben.

Für die Abschlussarbeit wurden sowohl wissenschaftliche Literatur und Sammelbände für das Fachgebiet der interkulturellen Kommunikation, der Kulturstandards und Kulturunterschiede, Artikel aus den Fachzeitschriften als auch themenorientierte Internetquellen verwendet.

THEORETISCHER TEIL

2 BESTIMMUNG DER GRUNDBEGRIFFE

Im folgenden Kapitel werden Begriffe erläutert, die einerseits im Hintergrund der internationalen Geschäftsbeziehungen stehen, andererseits aber beachtet werden müssen, um eine erfolgreiche Partnerschaft zu erzielen. Als erster Begriff wird hier „Kultur“ erwähnt, die in diesem Kontext als deutsche und tschechische kulturelle Orientierung aufgefasst wird. Im engen Zusammenhang mit dem vorhergehenden Begriff, steht das Terminus „Kulturstandards“. Die Kulturstandards gehen von einem konkreten Vergleich der deutschen und tschechischen Kultur aus, in dem sich auffällige Handlungsweisen der Vertreter sowohl der einen als auch der anderen Kultur ausdrückt. Daran anknüpfend wird „Kommunikation“ beschrieben. Sie wird hier zum einen allgemein, zum anderen ausschließlich in Bezug auf die interkulturelle Perspektive dargelegt. Dabei werden ihre Bedeutung und Bestandteile erläutert, die eine bedeutsame Rolle bei jeder interkulturellen Interaktion im heutigen Geschäftsleben spielen. Zuletzt wird die Fachbezeichnung „interkulturelle Kompetenz“ erörtert.

2.1 Kulturdefinition

Die deutsch-tschechische Zusammenarbeit lässt sich als Interaktion zweier Kulturen bezeichnen. Aufgrund dieser Tatsache wird im Rahmen meiner Abschlussarbeit das Phänomen „Kultur“ als Ausgangspunkt für nachstehende Begriffe behandelt.

Jede Kultur, d. h. in diesem Fall sowohl die deutsche als auch die tschechische Kultur, bringt eine verankerte und von ihren Mitgliedern geteilte spezifische kulturelle Orientierung mit sich. Diese Orientierung lässt sich als eigenkulturell bezeichnen. Sie wird von ihren Vertretern in dem alltäglichen Leben meistens automatisch genommen, ohne auf erhebliche Schwierigkeiten zu stoßen. Jedoch wird aber im internationalen Geschäftsleben zugleich fremdkulturelle Orientierung in Anspruch genommen d. h. man muss „Signale“ der anderen Kultur annehmen, „entschlüsseln“ und fähig sein, auf sie zu reagieren. Was wird alles in einer Kultur überhaupt einbezogen und was schafft eine kulturelle bzw. fremdkulturelle Orientierung ? Aus dieser Betrachtungsweise, die Kultur

als ein grenzüberschreitende Zusammenarbeit beeinflussender Faktor ansieht, wird an dieser Stelle eine Kulturdefinition¹ postuliert. Dementsprechend wird eine Definition des Kulturbegriffs von dem deutschen Psychologe Alexander Thomas angeführt, die es deutlich macht:

Kultur ist ein universelles, für eine Gesellschaft, Organisation und Gruppe aber sehr typisches Orientierungssystem. Dieses Orientierungssystem wird aus spezifischen Symbolen gebildet, in der jeweiligen Gesellschaft usw. tradiert. Es beeinflusst (sic!) das Wahrnehmen, Denken, Werten und Handeln aller ihrer Mitglieder und definiert somit deren Zugehörigkeit zur Gesellschaft. Kultur als Orientierungssystem strukturiert ein für die sich der Gesellschaft zugehörig fühlenden Individuen spezifisches Handlungsfeld und schafft damit die Voraussetzung zur Entwicklung eigenständiger Formen der Umweltbewältigung (Thomas 1996:112).

Nový betrachtet Kultur als ein Instrument, das zur Qualitätsverbesserung der internationalen Zusammenarbeit dienen kann und die angeführte Definition des Kulturbegriffs als dieser Problematik entsprechend bezeichnet (vgl. Nový; Schroll-Machhl 2005:11).

2. 2 Definition der Kulturstandards

Als nächster Begriff werden hier sog. Kulturstandards definiert. Im Vergleich zum Begriff „Kultur“ handelt es sich hier um konkrete Elemente einer Kultur, die sich erst bei Interaktion zweier unterschiedlicher Kulturen deutlich zeigen. Da man mehr oder weniger unbewusst eine vertraute Art und Weise des Denkens und Handelns erwartet, wird man bei einer Begegnung mit einem Vertreter aus einer fremden Kultur eine Überraschung erleben. Einerseits kann es um einen positiven und begrüßenswerten Beitrag zur gemeinsamen Arbeit gehen, andererseits kann eine störende Einwirkung ins Spiel kommen, die die Zusammenarbeit beeinträchtigt. Gerade Unterschiede, die in der Interaktion zweier Kulturen erfahren werden, lassen einen Rahmen von Charakteristiken entstehen, die für Geschäftsleute, hilfreich sind. Diese Charakteristiken bestimmen konventionelle Grundsätze, die in einer Kultur anerkannt werden und aus denen ein

¹ Es gibt eine ganze Menge von Definitionen, die sich bemühen, das Phänomen „Kultur“ aus verschiedenen Blickwinkeln zu erklären. Bereits im Jahr 1952 haben Kluckhohn und Kroeber über 150 Kulturdefinitionen miteinander verglichen (vgl. Nový; Schroll-Machhl 2005:11). Mit dem Kulturbegriff haben sich ebenfalls renommierte Wissenschaftler, wie zum Beispiel der Niederländer Geert Hofstede und der Amerikaner Edward T. Hall beschäftigt.

Bewertungsmaßstab resultiert. Dies verdeutlichen folgende Definitionen von angesehenen Fachliteraturautoren. So schreibt Perlitz dazu:

In kulturellen Überschneidungssituationen treffen die gewohnten, eigenkulturell geprägten Denkmuster und Verhaltensweisen mit denen der fremdkulturell geprägten Kommunikationspartner zusammen. Dieses von Perlitz als „Aufeinanderprallen von Kulturen“ bezeichnete Phänomen wird erst durch die Internationalisierung der Unternehmenstätigkeit evident (Perlitz 1997, zit. n. Nordman 2002:61 f.).

Dies macht auch Schroll-Machl in ihrer Publikation deutlich. In ihrer Darstellung, bezeichnet sie die Kulturstandards als:

„(...) kulturelle Elemente“, die „komplexitätsreduzierend und handlungsleitend [wirken]“ und die es „den Mitgliedern der Kultur [ermöglichen], sich gegenseitig als Interaktionspartner berechenbar zu machen“ und die „den Antizipationen und Erwartungen Gehalt [geben].“ (Schroll-Machl 2003:28).

Anschließend führt sie eine ausführliche Definition von Thomas² an:

»Kulturstandards können aufgefaßt (sic!) werden als die von den in einer Kultur lebenden Menschen untereinander geteilten und für verbindlich angesehenen Normen und Maßstäbe zur Ausführung und Beurteilung von Verhaltensweisen. Kulturstandards wirken als Maßstäbe, Gradmesser, Bezugssysteme und Orientierungsmerkmale. Kulturstandards sind die zentralen Kennzeichen einer Kultur, die als Orientierungssystem des Wahrnehmens, Denkens und Handelns dienen. Kulturstandards bieten den Mitgliedern einer Kultur Orientierung für das eigene Verhalten und ermöglichen zu entscheiden, welches Verhalten als normal, typisch, noch akzeptabel anzusehen bzw. welches Verhalten abzulehnen ist. Kulturstandards wirken wie implizite Theorien und sind über den Prozeß (sic!) der Sozialisation internalisiert. Kulturstandards bestehen aus einer zentralen Norm und einem Toleranzbereich. Die Norm gibt den Idealwert an, der Toleranzbereich umfaßt (sic!) die noch akzeptierbaren Abweichungen vom Normwert« (Thomas 1999, zit. n. Schroll-Machl 2003:28).

Im folgenden werden hier die wichtigsten Merkmale wiedergegeben, durch die sich die Kulturstandards charakterisieren lassen. Einerseits handelt es sich um Merkmale, die

² Der deutsche Psychologe Alexander Thomas gilt als Experte auf dem Gebiet der Kulturstandards. Er ist Autor von mehr als 50 Buchpublikationen und von mehr als 200 Publikationen in Zeitschriften und Sammelwerken. In den Jahren 1979 – 2004 war er als Professor für Psychologie an der Universität Regensburg tätig (vgl. <http://www.psychologie.uni-regensburg.de/>, 08. 03. 2008).

sich aus der Definition von Thomas ergeben, andererseits werden hier Charakteristika erwähnt, die diese Definition durch weitere Gesichtspunkte ergänzen.

- Kulturstandards bringen charakteristische Merkmale zur Darstellung, die einen verallgemeinerten Charakter haben (vgl. Schroll-Machl 2003:29).
- Im Brennpunkt des Interesses steht eine Nation und ihre Spezifika (vgl. Schroll-Machl 2003:29).
- Die Aufgabe der Kulturstandards ist es jedoch nicht, Einzelwesen zu charakterisieren (vgl. Schroll-Machl 2003:29).
- Kulturstandards stellen verwurzelte Vorgehensweisen dar, die als ein Mittel zum Bewältigen der Lebensrealität dienen und die geschichtlich bedingt sind (vgl. Schroll-Machl; Nový 2003 b:10). Außerdem unterliegen sie Veränderungen in der historischen bzw. gesellschaftlichen Entwicklung³ (vgl. Schroll-Machl; Nový 2003 b:17).

Allerdings darf man nicht aus den Augen verlieren, dass das Kulturstandards-Konzept, obwohl es nützliche und praktisch verifizierte Tatbestände vermittelt, einer Kritik unterliegt. Es werden hier folgend drei Felder genannt, die im Besonderen kritisch seitens Theoretiker sowie Praktiker angesehen werden. An erster Stelle wird die Reduktion der kulturellen Wirklichkeit angeführt, die zur Stereotypisierung und zu Vorurteilen bzw. Fehltrteilen führt. Weiter wird eine Begrenztheit des Gehalts kritisiert, d. h., dass neue Varianten der gegenseitigen Begegnung entstehen können, die sich mit den definierten Kulturstandards nicht decken (vgl. Nový; Schroll-Machl 2003:31). Hinzu kommt, dass das Verhalten des Menschen von einer ganzen Reihe der situativen sowie strukturellen Aspekten geprägt wird. Beispielsweise handelt es sich um Dauer und Intensität eines Kontakts sowie um die Zugehörigkeit zu einer Subkultur im Rahmen einer eigenen Kultur, d. h. Zugehörigkeit zu einer Berufsgruppe, zu einem

³ In diesem Zusammenhang sind die gesellschaftlichen Veränderungen am Ende des 20. Jahrhunderts in Mittel- und Osteuropa zu erwähnen (vgl. Nový; Schroll-Machl 2005:19). Politische und ökonomische Veränderungen, die mit der Wende bei der tschechischen Kultur eingetreten sind, bringen auch eine allmähliche und langfristige Veränderung der tschechischen Kulturstandards mit sich (vgl. Schroll-Machl; Nový 2003 a:10).

Unternehmensbereich oder ein Bildungsgrad als Unterscheidungsmerkmal usw. (vgl. Schroll-Machl 2003:31).

2.3 Kommunikation

Kommunikation ist eine Art Zusammenspiel und Informationsaustausch, die sich darin auswirkt, dass bei Kommunikationspartnern eine gegenseitige Einflussmöglichkeit sowie eine Rückkopplung entsteht. Dies stellt auch Bolten dar, wenn er schreibt, dass sich im Kommunikationsprozess, der durch die Doppelstruktur von Sender-Empfänger⁴ gekennzeichnet wird, eine unbestimmte Extensität der Kommunikationsteilnehmer widerspiegelt, die eben durch den Prozess bedingt ist. Sie kann im Rahmen der Kommunikation u. a. in ihrer Denkweise variieren. Daneben ist zu bemerken, dass Kommunikationsprozesse als Handlungsprozesse empfunden werden, was auf das Wechselspiel von Inhalts- und Beziehungsebene⁵ zurückzuführen ist, die immer neuartige Handlungszusammenhänge mit sich bringen. Das Handeln, das vom Auftreten der Akteure ausgeht, wird durch Wechselseitigkeit⁶ charakterisiert. Diese Regel ist auch dann gültig, wenn einer der Kommunikationspartner vermeintlich nicht reagiert. Die etymologische Herkunft des Ausdrucks „Kommunikation“, der vom lateinischen „communicare“ abgeleitet wird, was „etwas gemeinschaftlich machen“ bedeutet, bestätigt den Gedanken von Bolten (vgl. Bolten 2007:19 f.).

Im Anschluss daran sind hier vier von sich gegenseitig abhängige Bestandteile⁷ der Kommunikation zu erwähnen. Es handelt sich um verbale, nonverbale, paraverbale und extraverbale Ebenen⁸. Die verbale Ebene besteht aus der mündlichen und schriftlichen Kommunikation und kennzeichnet sich durch ein System der sprachlichen Ausdrucksmittel, das von Vertretern einer Gesellschaft geteilt, verstanden und verwendet wird. Die nonverbalen Signale umfassen Mimik, Gestik sowie Körperbewegungen. Sie

⁴ Bolten geht hier u. a. von dem beziehungsorientierten Kommunikationsmodell vom Sozialwissenschaftler Erving Goffman aus (vgl. Bolten 2007:17).

⁵ Bei Bolten werden drei Ebenen von Kommunikation unterschieden. Erstens handelt es sich um die informationstechnologisch-mediale Ebene, zweitens spricht man über die Inhaltsebene (Was?) und drittens wird die Beziehungsebene (Wie? ,Wozu?) erwähnt (vgl. Bolten 2007:12).

⁶ Bolten benutzt hier die Bezeichnung „Reziprozität“ (vgl. Bolten 2007:20).

⁷ siehe Anlage Nr. 1

⁸ Diese vier Kommunikationskomponenten wurden bereits in 80er Jahren des 20. Jahrhunderts von der estnisch-schwedischen Linguistin Els Oksaar beschrieben (vgl. <http://www.rat-fuer-migration.de>, 19.5.2008). Oksaar bezeichnet diese kommunikativen Handlungen als sog. Behavioreme, die die abstrakten Einheiten, sog. Kultureme, realisieren (vgl. Oksaar 1988:27).

haben meistens eine begleitende Funktion, d. h. dass sie die verbale Kommunikation ergänzen und zusätzliche Informationen vermitteln. Allerdings können sie auch selbstständig auftauchen. Im diesem Fall müssen sie um so mehr beachtet werden, weil sie Inhalte ankündigen, die zu interpretieren sind. Unter paraverbalen Mitteln versteht man Stimmqualitäten und Stimmgebungen. Wenn beispielsweise der Stimmtone unkorrekt angesetzt wird, kann die inhaltliche Struktur, d. h. die Bedeutung einer Aussage völlig verändert werden. So ein Missverständnis kann insbesondere aufgrund der Beeinflussung eines Fremden durch seine Muttersprache entstehen, die der Interaktionspartner nicht kennt und somit nicht richtig erschließt. Zuletzt wird die extraverbale Ebene genannt. Dazu zählen zeitliche, räumliche, soziale Variablen sowie Proxemik. Es geht hier um das subjektive Zeitempfinden in einer Gesellschaft. Weiter werden Sprach- bzw. Verhaltenskonventionen gemeint, die für einen Raum, für eine Person je nach dem Geschlecht, Alter, Status usw. angemessen sind. Proxemik beschäftigt sich damit, wie Distanzen zwischen Gesprächspartnern empfunden werden. Die hier genannten Kommunikationsebenen bzw. Wirkungsebenen weisen von Kultur zur Kultur Unterschiede auf (vgl. Oksaar 1988:26 ff.).

Kommunikation samt ihren Elementen lässt sich als wichtige Wechselbeziehung bezeichnen, die im internationalen Handel kulturbedingt ist. Sie wird in diesem Zusammenhang weiter grundsätzlich als interkulturelle Kommunikation behandelt.

2.4 Interkulturelle Kommunikation

Die oben erläuterten Begriffe – Kultur, Kulturstandards, Kommunikation – führen im internationalen Kontext zur interkulturellen Kommunikation. Im Rahmen der interkulturellen Kommunikation sind sie voneinander markant abhängig. Für interkulturelle Kommunikation ist charakteristisch, dass kulturelle Unterschiede der Akteure Kommunikationsprozesse sowie ihr Ergebnis maßgeblich beeinflussen.

Zweifelsohne ist in diesem Fall eine hervorragende Sprachkenntnis unentbehrlich, jedoch wird der Arbeitserfolg vor allem von den im vorhergehenden Abschnitt erwähnten Faktoren bedingt. Dies ist auch bei Nový und Schroll-Machl nachzulesen, wenn sie schreiben, dass die Sprachkenntnis sowie die Kenntnis der Fachterminologie,

die auch mit Orientierungsfähigkeit verbunden ist, nicht die einzige Voraussetzung für einen reibungslosen und zum Ziel führenden Prozess der interkulturellen Kommunikation sind. Für das Erzielen der zufriedenstellenden Ergebnisse werden eine sehr gute und gegenseitige Kulturkenntnis sowie Kenntnis der Kulturunterschiede vorausgesetzt. Obwohl diese Voraussetzungen unauffällig auftreten, bilden sie eine Grundlage der nachstehenden erfolgreichen Kommunikation und Zusammenarbeit (vgl. Nový; Schroll-Machl 2003:7).

Thomas weist darauf hin, dass im Rahmen der interkulturellen Kommunikation vornehmlich nachstehende Zustände aktiviert und intensiviert werden:

- Das Gefühl der Fremdheit wird mit dem Gefühl der Bekanntheit sowie mit dem Gefühl der Vertraulichkeit kontrastiert.
- Der Grad des individuellen Befangenheitsgefühls bestimmt wie intensiv die früher erlebten Situationen das künftige Handeln bei kulturellen Begegnungen steuern werden.
- Es werden Umformungen in der Kognition und in der Emotionalität gefordert, die sich sowohl in der Wahrnehmung als auch in der Bewertung von Menschen, Geschehen wie auch von Symbolik auswirken.
- Es werden Existenzversicherung sowie gesellschaftliche Orientierungsstütze bedarf.
- Es wird dazu geneigt, eigene Kulturidentität, soziale Sicherheit sowie raumzeitliche Beständigkeit zu stärken, was sich aus dem Bedürfnis nach dem zwischenmenschlichen Miteinander ergibt (vgl. Thomas 1989, zit. n. Nový; Schroll-Machl 2005:52).

Nový und Schroll-Machl daneben unterstreichen, dass sich psychische Folgen feststellen lassen, die interkulturelle Kommunikation einbringt. Vor allem handelt es sich darum, dass man sich bewusst wird, dass die Sprachkompetenz begrenzt ist. Außerdem ist zu beachten, dass auch die Grenzen der Routineangelegenheiten,

Vorbilder, Gepflogenheiten, des Attributierens sowie der Bewertung gesetzt werden. Daneben wird die fremde Art und Weise des Beherrschens der kommunikativen Anforderungen offensichtlich, die sich in Erkenntnissen der Variabilität und Differenziertheit widerspiegeln. Darüber hinaus spricht man hier auch darüber, dass man mit einer außergewöhnlichen, markanten und neuen Kategorisierung bei einem fremdkulturellen Partner konfrontiert wird. Es geht zum Beispiel darum, dass man sich hier zum ersten Mal mit der eigenen Kulturidentität auseinandersetzen muss sowie damit, dass sie von einem Partner beurteilt wird, der aus einer fremden Kultur kommt. Zuletzt wird die Reflexion genannt, die durch einen Eingriff in die eigene Art und Weise des Kommunikationshandelns sowie in die eigene Art und Weise des Denkens und Wahrnehmens erweckt wird. Dazu kommt gerade bei der Kommunikation mit einem fremdkulturellen Partner in einer fremden Kultur. Der Eingriff in eigene Gewohnheiten wird hier als zwanghaft betrachtet (vgl. Nový; Schroll-Machl 2005:52).

2.5 Interkulturelle Kompetenz

Es wird hier ein Zitat von Tajfel und Turner angeführt, das die im vorherstehenden Abschnitt bereits erwähnte interkulturelle Situation⁹ darstellt und damit eine anschauliche Grundlage für die Bedeutung von interkultureller Kompetenz deutlich macht:

Es treten Missverständnisse, Überraschung und Konflikte auf, da parallel zwei unterschiedliche Orientierungssysteme zur Interpretation der Situation herangezogen werden. Die Erfahrungen, dass die eigenen Verhaltens- und Erklärungsmuster nicht die gewohnte Klarheit schaffen, führen zu einer starken Verunsicherung der Beteiligten und häufig zu unzutreffenden Attributionen, die die eigene Person mit ihren Werten „schützen“ und das Gegenüber oder dessen Kultur abwerten (Tajfel; Turner 1986, zit. n. Schmid 2002:171).

Diese Tatsache bildet eine Basis für interkulturelle Kompetenz und ihre Notwendigkeit. Im beruflichen Leben stellt die interkulturelle Kompetenz „ein Komplex“ von Fertigkeiten dar, die ein Individuum in die Lage versetzen, außer Gegebenheiten im eigenkulturellen Kontext auch Situationen im interkulturellen Kontext zu erfassen und

⁹ siehe Anlage Nr. 2

mit ihnen zurechtzukommen. Überdies ist zu bemerken, dass sie unterschiedliche Formen haben kann, die aber zum gemeinsamen Ziel führen. Die interkulturelle Kompetenz lässt sich dementsprechend als ein Mittel bezeichnen, das zur Bewältigung der kulturellen Diskrepanz beiträgt und dadurch Kulturstandards und kulturell bedingte Kommunikation nahebringen und erklären hilft. Das heben auch Nový und Schroll-Machl in ihrer Publikation hervor, wenn sie schreiben, dass die interkulturelle Kompetenz als ein wichtiger Teil der sozialen Kompetenz¹⁰ angesehen wird. Sie betrifft diejenigen, die im Rahmen ihres Berufs mit Vertretern der fremden Kulturen zusammenarbeiten und besteht in der Fähigkeit interkulturelle Situationen zu meistern. Damit hängt auch zusammen, dass man fähig ist, kontextuelle Anforderungen entsprechend zu lösen, die interkulturelle oder sogar multikulturelle Situationen mit sich bringen. Entweder handelt es sich um interkulturelles Lernen, das selbstgesteuert von einem Individuum initiiert wird und Orientierungs- sowie Verallgemeinerungsfähigkeit voraussetzt oder es geht um ein interkulturelles Training, das auf einer intensiven Aneignung der Kulturstandards basiert. Jedenfalls bezieht sich die interkulturelle Kompetenz nicht nur auf Erkenntnis und Verständnis einer fremden Kultur, sondern sie umfasst zugleich die Voraussetzung, sich eine eigene Kulturreflexion einzuprägen und sie in die eigene Sphäre zu integrieren (vgl. Nový; Schroll-Machl 2003:34 f.).

Folgende Definition von Bolten erweitert die vorherstehende Darstellung und bezeichnet interkulturelle Kompetenz folgendermaßen: „ (...) interkulturelle Kompetenz [kann] als das erfolgreiche ganzheitliche Zusammenspiel von individuellem, sozialem, fachlichem und strategischem Handeln in interkulturellen Kontexten [definiert werden]“ (Bolten 2007:214). Dazu ergänzt er, dass die interkulturelle Kompetenz u. a. die Fähigkeit darstellt, das eigene Handlungssystem, das von den vier angeführten Kompetenzfeldern gebildet wird, mit Handlungskontexten einer fremden Kultur in Übereinstimmung zu bringen (vgl. Bolten 2007:217).

¹⁰ Unter dem Begriff „Soziale Kompetenz“ versteht man die Fähigkeit eines Menschen mit anderen selbstbewusst, taktvoll, kollegial sowie konstruktiv umzugehen. Man spricht in diesem Zusammenhang u. a. über Empathie, über eine konstruktive Konfliktlösung sowie über Teamfähigkeit. Zu sozialer Kompetenz zählt auch, dass man bereit ist, mit anderen zusammenzuarbeiten und auf sie sowie auf die Umwelt Rücksicht zu nehmen. Außerdem besteht die Sozialkompetenz darin, dass sich das Auftreten und Handeln eines Individuums durch Ehrlichkeit sowie Verlässlichkeit gegenüber Mitmenschen kennzeichnet. Eine wesentliche Rolle spielt hier auch ein emotional angemessener Umgang mit Gefühlen und wie man eigene Gefühle unter Kontrolle hat, wie man andere in dem emotionalen Kontext empfindet und für sie Verständnis zeigt. Zudem kommt, dass man zugleich ein sinnvolles Feedback geben kann sowie dass man imstande ist, Feedback und vor allem Kritik zu akzeptieren (vgl. <http://www.soft-skills.com/>, 05.03.2008).

Zuletzt wird hier Rathje zitiert und somit ihre Auffassung von der interkulturellen Kompetenz präsentiert:

Interkulturelle Kompetenz zeichnet sich (...) vor allem dadurch aus, dass sie Interkulturalität in Kulturalität umwandelt und damit, je nach Handlungsziel der Interaktionspartner durch Normalitätserzeugung eine Grundlage für (...) weitere Interaktionen [und] weitere Zusammenarbeit (...) schafft (<http://www.iwk-jena.de/>, 20. 02. 2007).

Aus diesem Zitat ergibt sich, dass man im Rahmen der interkulturellen Kompetenz von einer interkulturellen Situation, die fremdkulturelle Unterschiede aufweist, zur Aneignung dieser Differenzen kommt. Somit werden die bekannt, d.h. in eine Normalität übergehen. Dabei wird auf kein konkretes Ziel des Handelns Aufmerksam gemacht bzw. kein künftiger Erfolg der Interaktion erwähnt. Rathje betont, das ein Erfolg von einer Vielzahl von Faktoren bedingt ist, die sich durch die interkulturelle Kompetenz nicht steuern lassen. Beispielsweise kann es sich um die Machtverteilung der Interaktionspartner in einer Verhandlungssituation handeln, die das Gelingen beeinflussen kann (vgl. <http://www.iwk-jena.de/>, 20. 02. 2007) .

Darauf aufbauend sind hier einzelne Phasen des interkulturellen Lernens von Nový und Schroll-Machl anzuführen:

- In der ersten Phase geht es darum, die fremde Kultur kennen zu lernen und zu verstehen. Die fremde Kultur wird von ihrem physischen und systemischen Umfang betrachtet.
- Im zweiten Phase werden Kulturstandards genannt, die kennen gelernt und verstanden werden sollten.
- Die dritte Phase bringt die Existenz zweier unterschiedlicher Kultureinflüsse in einer Person und ihre Bewältigung mit sich.
- In der vierten Phase wird ein effektiver Bestand an Taktiken und Strategien geschaffen und verallgemeinert, der zum Verstehen, zur Kommunikation und Erkenntnis führt (vgl. Nový; Schroll-Machl 2003:35).

3 KULTURTYPISCHE CHARAKTERISTIK ANHAND DER KULTURSTANDARDS

In diesem Kapitel werden Tendenzen im Auftreten der deutschen und tschechischen Verhandlungspartner charakterisiert. Nach der allgemeinen Darstellung der Kulturstandards in dem Kapitel 2.2, werden hier die deutschen und tschechischen Kulturstandards konkret behandelt. Als Grundlage für die Charakterisierung der beiden Kulturen werden hier Forschungsergebnisse renommierter Autoren – Schroll-Machl und Nový¹¹ eingesetzt, die auf dem Gebiet interkultureller Unterschiede tätig sind. Zum einem werden hier von dem deutsch-tschechischen Vergleich ausgehende Kulturstandards zum Ausdruck gebracht, zum anderen werden auch zentrale deutsche Kulturstandards berücksichtigt.

Sowohl die Kulturstandards, die auf den deutsch-tschechischen Vergleich zurückzuführen sind als auch die zentralen deutschen Kulturstandards basieren auf der Methode der sog. kritischen Ereignisse¹². Im Rahmen dieser Methode werden Vertreter unterschiedlicher Kulturen danach gefragt, was sie als auffällig im Kontakt mit einer anderen Kultur betrachten, d. h. entweder im Kontakt mit der deutschen oder mit der tschechischen Kultur, und was sie hindert fremde die Kultur bezüglich des Denkens und Reagierens zu verstehen. Daneben wird festgestellt, aus welchem Grund sie das Handeln mit Mitgliedern der fremden Kultur für kompliziert halten. Gesammelte kritische Interaktionssituationen werden verglichen und ausgewertet. Das Ergebnis dieser Forschungsmethode erweist eine Menge von Verhaltensmerkmalen, die zusammenstimmen und die man als Kulturstandards einer konkreten Kultur bezeichnet. Andererseits gibt es auch spezifische Kulturenvergleiche. Sie gehen ausschließlich von

¹¹ Sylvia Schroll-Machl hat sich im Rahmen ihres Studiums auf das Gebiet der Interkulturellen Psychologie und des Interkulturellen Managements konzentriert. Sie gehört heute zu den führenden interkulturellen TrainerInnen. Sie konzentriert sich vornehmlich auf Beratung, Trainings und Coachings im Bereich der Human Resources. Im Fokus ihrer Beschäftigung sind die mittel- und osteuropäischen Länder. Außerdem agiert sie in universitären Forschungs- und Publikationsprojekten und ist als Dozentin an diversen Universitäten tätig (vgl. Schroll-Machl; Nový 2003 b:184).

Ivan Nový ist als Professor für Psychologie und Soziologie im Management an der Wirtschaftsuniversität Prag (VŠE) tätig. Der Schwerpunkt seiner Tätigkeit liegt im Bereich der psychologischen und soziologischen Aspekte der Unternehmens- und Personalführung sowie im Bereich des Interkulturellen Managements. Er ist Autor verschiedener Publikationen auf diesem Fachgebiet. Überdies arbeitet er freiberuflich als Berater und Managementtrainer, vor allem im Fach der Human Resources (vgl. Nový; Schroll-Machl 2003:1).

¹² Das Wort „kritisch“ in dem Fachausdruck „kritische Ereignisse“ wird hier in dem Sinne einer „wissenschaftlich-neutralen“ Beurteilung benutzt. Es wird damit Erwartungswidrigkeit zum Ausdruck gebracht, die sowohl negative als auch positive Bedeutung mit sich bringt (vgl. Schroll-Machl; Nový 2003 b:24 f.).

der Gegenüberstellung zweier bestimmter Kulturen aus. In diesem Fall, von der Konfrontation der deutschen und tschechischen Kultur (vgl. Nový; Schroll-Machl 2005:14 ff.). Als ein wesentlicher Vorteil dieser Forschungsmethode werden vor allem reale Handlungsprozesse angeführt, die zum Fokus gemacht werden (vgl. Schroll-Machl; Nový 2003 b:24). Im Übrigen gibt es wohl keinen Zweifel daran, dass die realitätsbezogene Forschungen es vermeidet, unkonkrete Ansichten und Urteile zu erhalten.

Deutsche und Tschechen als benachbarte Kulturen, weisen viele Gemeinsamkeiten auf, was Denk- und Verhaltensweise sowie Wertmaßstäbe betrifft. Daneben werden aufgrund der geographischen Nähe innerhalb der Europäischen Union enge Beziehungen zwischen diesen beiden Staaten vorausgesetzt. Im Hinblick auf diese Tatsache, kann es scheinen, dass diese zwei Kulturen – d. h. deutsche und tschechische, im Vergleich zu geographisch entfernten Kulturen ein interkulturelles Verständnis einfacher erreichen und dass dadurch die berufliche Zusammenarbeit unproblematischer wird. Dem steht jedoch die Einsicht gegenüber, dass sich ebenfalls benachbarte Nationen durch gravierende Kulturunterschiede auszeichnen. Somit werden Schwierigkeiten bei der Zusammenarbeit bereits, die Qualität des gemeinsamen Bemühens wesentlich beschränken können (vgl. Schroll-Machl; Nový 2003 b:5 f.). Aufbauend auf diese zuletzt genannte Behauptung, ist hier eine bereits angedeutete Forschung zum deutsch bzw. „westdeutsch“¹³-tschechischen Kulturvergleich von Schroll-Machl und Nový zu erwähnen, deren Ergebnisse bestätigen, dass sich deutsche bzw. westdeutsche und tschechische Kultur, obwohl es sich um „nachbarliche Kulturen“ handelt, gegenseitig Verblüffung auslösende Situationen bereiten.

Aufgrund der Ergebnisse des Forschungsprojekts von Schroll-Machl und Nový, wurden sog. Kulturstandardpaare beschrieben. Sie legen Gegensätze zwischen der deutschen und tschechischen Kultur dar. Kulturstandards, die im Rahmen dieser Gegensätzlichkeit definiert werden, legen ein Spannungsfeld fest. Die „Extrempunkte“ der Gegensätzlichkeit werden unterschiedlich intensiv in die Tat umgesetzt, doch sie bilden einen deutlichen Kontrast zwischen beiden Kulturen. Das was für die deutsche bzw. tschechische Kultur typisch ist befindet sich in der Nähe des einen, d. h. des

¹³ Im Rahmen der Bundesrepublik Deutschland wurde die Forschung von Schroll-Machl und Nový ausschließlich in den alten Bundesländern durchgeführt. Daraus ergibt sich, dass die deutschen und tschechischen Kulturstandards in Wirklichkeit westdeutsche und tschechische Kultur kontrastieren (vgl. Schroll-Machl; Nový 2003 b:10).

„tschechischen Extrempunktes“ bzw. in der Nähe des „deutschen Extrempunktes“. Dennoch es ist zu bemerken, dass es zu Schwankungen bei Deutschen und Tschechen kommt, wenn sie in ihrem Verhalten zwischen „Extrempunkten“ wechseln¹⁴ (vgl. Schroll-Machl; Nový 2003 b:22). In der folgenden Tabelle gibt es einen Überblick der Kulturstandardpaare, die die deutsche Kultur im Kontrast zu der tschechischen Kultur schildern.

KULTURSTANDARSPAARE		
Tschechische Kulturstandards		Deutsche Kulturstandards
Personbezug	X	Sachbezug
Abwertung von Strukturen	X	Aufwertung von Strukturen
Simultanität	X	Konsekutivität
Personorientierte Kontrolle	X	Regelorientierte Kontrolle
Diffusion von Persönlichkeits- und Lebensbereichen	X	Trennung von Persönlichkeits- und Lebensbereichen
Starker Kontextbezug	X	Schwacher Kontextbezug
Konfliktvermeidung	X	Konfliktkonfrontation
Schwankende Selbstsicherheit	X	Stabile Selbstsicherheit

(vgl. Schroll-Machl; Nový 2003 b:21 f.)

¹⁴ vgl. dazu Kapitel 2.2 Definition der Kulturstandards

In letzten Jahren wurde eine ganze Reihe von empirischen Untersuchungen durchgeführt, die zwei unterschiedliche Kulturen konfrontieren und aufgrund deren Ergebnisse zentrale deutsche Kulturstandards¹⁵ definiert wurden. Schroll-Machl zählt in ihrer Publikation zentrale deutsche Kulturstandards auf, die sich mit dem deutsch bzw. westdeutsch-tschechischen Vergleich decken. Es geht um: „Sachorientierung, Wertschätzung von Strukturen und Regeln, Regelorientierte, internalisierte Kontrolle, Zeitplanung, Trennung von Persönlichkeits- und Lebensbereichen, Direktheit der Kommunikation“ (Schroll-Machl 2003:34).

Während die deutsche Kultur, wie bereits erwähnt wurde, zum Vergleich mit mehreren Kulturen herangezogen wurde, lässt sich bei den tschechischen Kulturstandards lediglich von dem deutsch-tschechischen Vergleich ausgehen. Aus diesem Grund lassen sich die tschechischen Kulturstandards gegenwärtig als „zentrale“ weder bezeichnen noch betrachten. Die tschechischen Kulturstandards gehen dementsprechend auf die empirischen Untersuchungen zurück, die Schroll-Machl und Nový 2001 durchgeführt haben¹⁶.

Anschließend werden deutsche und tschechische Kulturstandards dargelegt, die von diesem deutsch-tschechischen interkulturellen Vergleich ausgehen. Das heißt, dass zugleich die deutsche und tschechische Handlungsweise beschrieben wird, die für beide Kulturen kennzeichnend ist. Dabei werden vor allem Merkmale in den Mittelpunkt gestellt, die das Auftreten und Handeln im Geschäftsleben sowie den Arbeitsstil beider Kulturen charakterisieren.

¹⁵ Empirische Untersuchungen, die der Bestimmung der zentralen deutschen Kulturstandards gewidmet wurden, wurden von Untersuchungsteams aus verschiedenen Ländern realisiert. Nový und Schroll-Machl (2005:212) erwähnen in ihrer Publikation empirische Untersuchungen von Markowski und Thomas, 1995 (amerikanisch-deutscher Vergleich), von Molz, 1994 (französisch-deutscher Vergleich) sowie von Thomas und Schenk, 1996 (chinesisch-deutscher Vergleich).

¹⁶ Tschechische Kulturstandards wurden aufgrund eines langjährigen Forschungsprojekt zum Thema „Businesskontakte zwischen Deutschen und Tschechen“ und aufgrund eines binationalen „Kulturvergleichs – Deutschland – Tschechien“ generiert, der an der Universität Regensburg 2001 durchgeführt wurde (vgl. Schroll-Machl; Nový 2003 a:7).

3.1 Deutsche Kulturstandards aus dem tschechischen Blickpunkt

3.1.1 Sachorientierung

Die deutsche Arbeitswelt und somit der deutsche Kommunikationsstil sind besonders von der Sachlichkeit geprägt. Dies zeichnet sich dadurch aus, dass man zielorientiert handelt sowie dass man mit Fakten argumentiert. Faktenorientierte Argumentation wird von Deutschen praktiziert und steht bei ihnen für Professionalität. Von großer Bedeutung sind sowohl Arbeitsrolle als auch Fachkompetenz der Mitwirkenden. Hinzu kommt, dass Bekanntschaft und Sympathien ausschließlich als ein Hintergrund für die Sachebene angesehen werden (vgl. Nový; Schroll-Machl 2005:212). Diese Tatsachen spiegeln sich auch in Business-Gesprächen wider. Im Gegensatz dazu wird z. B. ein Smalltalk als Zeitverschwendung betrachtet. (vgl. Schroll-Machl 2003:54). Vertrauenswürdigkeit zwischen Kollegen bzw. Verhandlungspartnern wird gerade aufgrund der guten und Sachlichkeit aufweisenden Zusammenarbeit erreicht (vgl. Schroll-Machl; Nový 2003 b:32). Es wird Wert darauf gelegt, dass besprochene Angelegenheiten auch präzise schriftlich niedergelegt werden. Somit wird Nachvollziehbarkeit sowie Kontrollierbarkeit gesichert (vgl. Schroll-Machl 2003:47).

Dementsprechend lässt sich auch ein deutscher Führungsstil als sachorientiert bezeichnen. Das besteht darin, dass eine Führungskraft durch ihre Argumente fähig sein muss, die Mitarbeiter zu angestrebten Arbeitsleistungen zu steuern. Dabei zeichnet ein kostenbewusstes Handeln deutsche Geschäftsleute aus, was sich beispielsweise in Entscheidungs- sowie in Konfliktsituationen ersichtlich auswirkt (vgl. Schroll-Machl; Nový 2003 b:32).

3.1.2 Wertschätzung von Strukturen und Regeln

Deutsche messen den Normen und Systemen, die das berufliche Leben organisieren, im Kontrast zu Tschechen, eine besondere Wichtigkeit bei. Sie werden von Deutschen als Erfahrung betrachtet, aufgrund deren ein effektives Ergebnis wiederholt gebracht wird (vgl. Schroll-Machl; Nový 2003 b:47 f.).

Zusammenfassend lässt sich dieses System verschiedener Regelungen als „Struktur“ bezeichnen. Die Strukturen ermöglichen allen ohne Unterschied eine nachvollziehbare sowie verlässliche Orientierung. Damit ist auch verbunden, dass man die Situation unter

Kontrolle hat und dass Risiken dadurch vermindert werden können. Formelle Interaktionen werden nicht selten von Verträgen geregelt. In unerwarteten Situationen ist somit eine Plattform bestimmt und garantiert, auf die man sich berufen kann (vgl. Nový; Schroll-Machl 2005:214).

In dieser Vorgehensweise wird „Organisationsliebe“ sowie „Detailorientierung“ erkennbar. Im Rahmen der Organisierung kommt es zur Standardisierung der Arbeitsweise, zur Bestimmung der Tätigkeitsbereiche sowie zum Formalisieren der Informationsflüsse. Den hier genannten Merkmalen der deutschen Organisierung, die als Beispiel angeführt wurden, schließt sich auch noch Perfektionsanspruch an. Daraus ergibt sich, dass den von Deutschen realisierten Verfahrensweisen Attribute wie exakt, detailliert oder präzise vorbereitet zugeschrieben werden (vgl. Schroll-Machl; Nový 2003 b:48 f.).

3.1.3 Konsekutivität

Für Deutsche ist es charakteristisch, dass man Zeitpläne erstellt, die man folgend auch konsekutiv, d. h. Schritt für Schritt, erfüllen will. Dabei werden Termine nicht nur im Berufsleben vereinbart und zuverlässig eingehalten. Die Zuverlässigkeit wird als effektive Zeitnutzung angesehen. Damit hängt auch zusammen, dass man fähig sein muss, die verfügbare Zeit realistisch und somit auch vernünftig einzuteilen. Dementsprechend wird aufgrund der zeitlichen Zuverlässigkeit ein positives Image geschaffen, dass als Synonym für Professionalität und hohe Interessiertheit betrachtet wird. Im Gegensatz dazu ruft zeitliche Unzuverlässigkeit Geringachtung und Respektlosigkeit hervor. Unvorhergesehene und vor allem ungeplante Veränderungen lösen Misstimmungen aus und führen zu Schwierigkeiten (vgl. Nový; Schroll-Machl 2005:215 f.). Dabei ist zu bemerken, dass konsequente Zeitorganisierung auch für Problemlösung angewandt wird (vgl. Schroll-Machl 2003:121).

Im Rahmen des beruflichen Lebens wird ein Treffen nicht ohne Grund veranstaltet. Jede Begegnung wird durch Zielerreichung motiviert. Gegebenenfalls wird damit Hochschätzung auf der Beziehungsebene zum Ausdruck gebracht. Darüber hinaus werden Tagesordnungen zusammengestellt, die eine konstruktive Zeiteinteilung gewährleisten. Demgemäß wird auch bei Präsentationen eine gewisse Systematisierung sowie sinnvolle Gliederung priorisiert und somit eingesetzt. Pläne, die auf die

Unternehmensstrategie zurückzuführen sind, haben einen langfristigen Charakter. Der kurzfristige Ertrag wird oft preisgegeben, indem Effektivität der Gesamtstrategie erwartet wird (vgl. Schroll-Machl; Nový 2003 b:58 f.).

3.1.4 Regelorientierte, internalisierte Kontrolle

Wenn man über den Arbeitsstil spricht, den Deutsche anwenden, ist hier als ein typisches Zeichen ein hoher Identifikationsgrad mit der Beschäftigung anzuführen. Deutsche nehmen ihren Beruf und somit ihre Arbeitsaufgaben sehr ernst. Sie wollen offensichtlich gute Arbeit leisten. Es wird erwartet, dass auch alle Mitwirkenden bereit sind, sich an ihre Kompetenzen zu halten und an ihre Aufgaben zuverlässig sowie verantwortlich herangehen. Nur unter der Voraussetzung, dass alle ihre Verpflichtungen respektieren, kann ein System unkompliziert funktionieren. Die internalisierte Kontrolle, die man im Zusammenhang mit der deutschen Kultur erwähnt, wirkt sich vor allem darin aus, dass man von sich selbst intensiv motiviert ist, zufriedenstellende Ergebnisse zu erbringen. Diese Tatsache, dass man diszipliniert ist und macht, was von einem erwartet wird, führt dazu, dass keine Kontrolle von außen nötig ist (vgl. Nový; Schroll-Machl 2005:216 f.). Deutsche beachten dabei entweder vorgegebene Normen oder Pläne, die sie selbst ausgearbeitet haben. Außerdem erwarten sie keine besonders anerkennenden Worte für eine erledigte Aufgabe, die sie im Rahmen ihrer Position bzw. im Rahmen ihres Arbeitspensums geleistet haben (vgl. Schroll-Machl 2003:92 f.).

Dabei spielt „Gerechtigkeit“ eine bedeutsame Rolle. Damit ist gemeint, dass grundsätzlich alle gleich behandelt werden sollten, was sowohl Chancen und Rechte als auch Abstrafungen oder Ausnahmefälle betrifft. Im Fall, dass Schwierigkeiten auftauchen, finden es Deutsche selbstverständlich, ihre Arbeitspartner, die es betrifft, über diese Probleme so schnell wie möglich zu informieren. Dieses Verhalten wird als verantwortungsbewusst sowie rücksichtsvoll gegenüber Kollegen empfunden und hilft rechtzeitig nach Lösungen für das entstandene Problem zu suchen (vgl. Schroll-Machl; Nový 2003 b:71). Bei Verfehlungen stößt man nicht nur auf Konflikte mit Kollegen bzw. mit einem Chef, sondern man gerät in einen Gewissenskonflikt, der Unzufriedenheit mit sich selbst zur Folge hat (vgl. Nový; Schroll-Machl 2005:217).

3.1.5 Trennung von Persönlichkeits- und Lebensbereichen

In der deutschen Kultur werden einzelne Lebensbereiche streng voneinander getrennt. Aufgrund dessen, ist es für Deutsche entscheidend in welcher Sphäre ihres Lebens sie eine andere Person treffen und wie vertraut sie einer anderen Person sind. Damit hängt besonders zusammen, dass das Berufsleben vom Privatleben strikt abgegrenzt wird. Während im Beruf sowohl Sachorientierung und Rationalität als auch Zielstrebigkeit bevorzugt wird, wird im Privatleben der Beziehungsorientierung und der Emotionalität sowie der Entspannung Vorzug gegeben. Die im Rahmen des Berufs entstandenen Kontakte werden meistens nicht in die private Sphäre übertragen. Am Arbeitsplatz wird über das Privatleben nicht gesprochen. Hinzu kommt, dass man seine Arbeitsrolle, die klar definiert wird, korrekt und engagiert ausfüllt (vgl. Nový; Schroll-Machl 2005:217 ff.).

Es wird zugleich zwischen „formell“ und „informell“ unterschieden. Informationen, die im Arbeitsalltag von Bedeutung sind, werden ausschließlich formell mitgeteilt. Darunter versteht man, dass offizielle Besprechungen veranstaltet werden. Damit wird gesichert, dass sich Informationsweitergabe verwirklicht und somit Inhalte allen zur Verfügung stehen. Es werden dazu z. B. Berichtssysteme und Protokollwesen ausgenutzt. Daraus ergibt sich, dass Deutsche ihre Aufmerksamkeit auf Punkte richten, die formell im Ablaufplan festgelegt werden. (vgl. Schroll-Machl 2003:143 f.).

Bei Deutschen gibt es markante Unterschiede darin, wie sie einen Fremden, Kollegen, Bekannten oder einen guten Freund behandeln. Der Bekanntheitsgrad spielt eine entscheidende Rolle und gibt die Distanzhaltung an. Bei erster Kontaktaufnahme mit Deutschen sind Abstand sowie Zurückhaltung zu erwarten. Dementsprechend fühlen sich Deutsche bei erstmaligen Begegnungen keinesfalls zur Kontaktpflege in Zukunft verpflichtet. Distanziertheit wirkt sich auch in der Benutzung von Anredeformen aus. D. h. es wird unterschieden, ob eine Person von Vertretern der deutschen Kultur gesiezt oder geduzt wird. Dabei gilt immer noch, dass in Arbeitskollektiven überwiegend die Anredeform „Sie“ verwendet wird. Diese Tendenz hängt damit zusammen, dass in den meisten Arbeitsgruppen wesentliche Altersunterschiede zwischen Kollegen bestehen. (vgl. Schroll-Machl 2003:147).

3.1.6 „Schwacher Kontext“¹⁷ als Kommunikationsstil

Der deutsche Kommunikationsstil zeichnet sich durch Direktheit und Explizitheit aus. Wichtige Sachverhalte werden verbal formuliert, indem das was gesagt wird, sachlich klar, offen und unmissverständlich geäußert wird. Dies betrifft nicht nur Äußerungen, Meinungen, Anforderungen, sondern auch Kritik. Für den Kommunikationspartner bleibt somit fast kein Interpretationsspielraum übrig. Damit hängt auch zusammen, dass Deutsche sich keiner Umschweife, Abschweifungen, Andeutungen oder sogar Anspielungen bedienen. Es wird dabei eine potenzielle Reaktion der Interaktionspartner bzw. ihre mögliche Empfindlichkeit nicht in Betracht gezogen. Aufgrund dessen können Aussagen allerdings den Eindruck machen, dass die Rede undiplomatisch oder sogar kränkend ist (vgl. Nový; Schroll-Machl 2005:219 f.).

Deutschen geht es darum, alles exakt zu erklären. Damit soll gesichert werden, dass alles problem- und fehlerlos abläuft. Außerdem wird mit einer gründlichen Darlegung eines Sachverhalts ihre Fachkompetenz aufgewiesen. Dies wird nicht selten mit einer schriftlichen Dokumentation ergänzt, deren Aufgabe ist, ein Ergebnis ihrer Arbeitsleistung sichtbar zu machen. Daneben bemühen sich Deutsche, alle, d. h. auch diejenigen, die die Problematik nur marginal betrifft, auf den selben Informationsstand zu bringen (vgl. Nový; Schroll-Machl 2003:145).

3.1.7 Konfliktkonfrontation

Im Fall, dass Schwierigkeiten auftauchen, kommen Deutsche direkt auf den Punkt, d. h. das was wichtig ist, wird auch zum Ausdruck gebracht bzw. besprochen und mit Verfehlungen wird man ohne Umschweife konfrontiert. Deutsche äußern sowohl ihren Widerspruch, ihre entgegengesetzte Meinung als auch ihre Unzufriedenheit offen. So ein Vorgehen wird nicht nur im Kontakt mit Kollegen, sondern auch im Kontakt mit einer Führungskraft angewendet. Dementsprechend wird auch Kritik mitgeteilt. Das

¹⁷ Schroll-Machl definiert den Ausdruck folgendermaßen:

„Der Fachbegriff »Kontext« beschreibt das Phänomen, daß (sic!) nie alle Informationen, die zur Orientierung in einer Situation erforderlich sind, mit Worten gesagt werden, sondern daß (sic!) stets ein bestimmter Anteil unausgesprochen bleibt. Der Anteil des explizit und eindeutig Gesagten im Verhältnis zur Gesamtinformation, die in einer Situation vorhanden ist, variiert. Ist der Anteil der nicht-sprachlichen Botschaften hoch, dann handelt es sich um einen »starken« oder »Hoch-Kontext«. Ist der Anteil des verbal Formulierten und Nicht-Interpretationsbedürftigen hoch und damit der Kontextanteil gering, dann spricht man von einem »schwachen« oder »Niedrig-Kontext«“ (Schroll-Machl 2003:164).

deutsche Kritikverhalten wird deswegen von Vertretern anderer Kulturen sehr oft als hart, konfrontativ und schonungslos erlebt (vgl. Schroll-Machl; Nový 2003 b:120).

In diesem Zusammenhang ist ebenfalls der Umgang mit Problemen zu erwähnen. Deutsche vertreten die Meinung, dass ein Problem zunächst gründlich behandelt werden muss, wobei auch Schwachstellen durchleuchtet werden müssen. Erst dann kann ein Problem tatsächlich konstruktiv gelöst werden. Außerdem führt so ein Vorgehen dazu, dass man aufgrund des detaillierten Abhandelns, Fehler zukünftig vermeiden kann (vgl. Schroll-Machl 2003:177 f.).

3.1.8 Stabile Selbstsicherheit

Im Berufsleben scheinen Deutsche selbstsicher zu sein. Dies entspricht auch der Tatsache, dass Deutsche ihre Fachkompetenz präsentieren wollen, was sich u. a. in ihrem Kommunikationsstil¹⁸ und ihrem beruflichen Auftreten widerspiegelt. Daraus ergibt sich, dass es für Deutsche „natürlich“ ist, ihren Kollegen zu widersprechen, auf Fehler hinzuweisen bzw. sie zu korrigieren. Ihre mündliche Ausdrucksweise wird auch noch durch souverän wirkende nonverbale Gesten begleitet. Deutsche wollen andere von ihrer Auffassung und Vorgehensweise überzeugen. Sie vertreten ihre Einstellung und die von ihnen einmal gewonnenen Kenntnisse. Allerdings sind sie nur wenig bereit, andere Ansichten anzunehmen. Das hier von der tschechischen Sicht beschriebene deutsche Auftreten ist auf die Überzeugung der Deutschen von einem einwandfreien Rollenverhalten¹⁹ zurückzuführen (vgl. Nový; Schroll-Machl 2003:147 f.).

3.2 Tschechische Kulturstandards aus dem deutschen Blickpunkt

3.2.1 Personorientierung

Tschechen bevorzugen in Rahmen ihres Geschäftsleben die personenbezogene Ebene vor der sachbezogenen Ebene. Dieser Fakt wirkt sich vor allem in der Interaktion sowie in der Kommunikation aus. Bekanntschaftsgrad sowie gegenseitige Sympathien sind für Tschechen von großer Bedeutung und demgemäß bestimmen sie die Bereitschaft der Tschechen zur Kooperation. Im Fall, dass eine neue Zusammenarbeit entstehen soll, ist

¹⁸ vgl. 3.1.6 „Schwacher Kontext“ als Kommunikationsstil

¹⁹ vgl. 3.1.5 Trennung von Persönlichkeits- und Lebensbereichen

es für die Tschechen belangvoll, erstens eine freundliche Atmosphäre zu schaffen, zweitens eine gute zwischenmenschliche Beziehung zu gestalten, die folglich gepflegt werden (vgl. Nový; Schroll-Machl 2005:190).

Demzufolge werden schriftliche Information sowie Dokumentieren eher abgelehnt, während persönliche mündliche Mitteilungen bei Tschechen favorisiert werden. Für den tschechischen Führungsstil ist es charakteristisch, dass die Geschäftsführung ihre Mitarbeiter berücksichtigt. Das heißt, dass es vorausgesetzt wird, dass die Führung eines Unternehmens mit ihren Angestellten Kontakt aufnimmt und mit ihnen kommuniziert. Die Arbeitsleistung entwickelt sich dann aufgrund der personorientierten Beziehung, indem entscheidend ist, ob der Chef von seinen Mitarbeitern anerkannt wird. Umgekehrt beurteilt der Chef seine Mitarbeiter nicht nur nach der erbrachten Leistung, sondern auch nach Begleitumständen, die zwischen den konkreten Personen vorhanden sind (vgl. Schroll-Machl; Nový 2003 b:28 f.).

3.2.2 Abwertung von Strukturen und Regeln

Im Unterschied zur deutschen Kultur lässt sich bei Tschechen Skepsis gegenüber Strukturen beobachten. Während sich das Organisieren aus dem deutschen Blickwinkel auf die Sache bezieht, betrifft dieses Organisieren aus dem tschechischen Gesichtspunkt die Person. Das führt dazu, dass sich Tschechen in ihrem Handeln durch Strukturen bzw. Planung eingeschränkt fühlen. Deswegen ist es für sie wichtig, gewisse Freiheit bei ihrem Handeln zu erreichen. Außerdem es ist für sie von großer Bedeutung, dass sie ihr Denkvermögen sowie ihre Kreativität einsetzen können. Arbeitsnormen sowie Vorschriften werden von Tschechen in vielen Fällen als bloß theoretisch und somit unsinnig angesehen. Daraus ergibt sich, dass Tschechen sehr gern improvisieren, indem sie ihren Scharfsinn zur Anwendung bringen. Das Improvisieren führt allerdings in der Regel zur wesentlichen Qualitätsminderung der Angelegenheit. Dazu ist noch zu bemerken, dass Tschechen neuen, unbekanntem Situationen, Methoden, Personen u. ä. sehr oft misstrauen und sie in Zweifel ziehen. Erst nach der vorsichtigen Überprüfung, entscheidet man, ob das Neue annehmbar ist oder eher nicht (vgl. Schroll-Machl; Nový 2003 b:41).

3.2.3 Simultanität

Dieser Kulturstandard beschreibt die Tatsache, dass für Tschechen typisch ist, mehrere Angelegenheiten parallel zu erledigen. Sie konzentrieren sich nicht lediglich auf eine einzige Tätigkeit, sondern sie sind bereit, sich anbietende Chancen zur Kenntnis zu nehmen und auszunutzen. Falls sie nicht unter Druck stehen, spielt für sie Zielstrebigkeit keine besonders bedeutungsvolle Rolle (vgl. Nový; Schroll-Machl 2005:191 f.). Mit Terminen wird sehr locker umgegangen und Verspätungen, die dadurch entstehen, werden folgenlos angenommen (vgl. Schroll-Machl; Nový 2003 b: 55 f.).

Mehre Tätigkeiten gleichzeitig vollziehen, muss dabei nicht bedeuten, in einem Augenblick mehr als einen Vorgang zu verwirklichen, sondern zwischen den mehreren Tätigkeiten „pendeln“ und sie je nach subjektivem Ermessen beliebig priorisieren. Die tschechische Arbeitsweise besteht in einem inkonsequenten Vorgehen. Das führt dazu, dass Tschechen, kurz bevor sie eine Angelegenheit zum Ende führen sollen, fast ausnahmslos in Zeitdruck geraten. Diese Vorgehensweise ermöglicht es, die tschechische Improvisationsfähigkeit herauszufordern (vgl. Schroll-Machl; Nový 2003 a:58 f.).

3.2.4 Personorientierte Kontrolle

Tschechen berücksichtigen, im Kontrast zum deutschen sachorientierten Handeln, zwischenmenschliche Beziehungen und konkrete Situationen. Das führt allerdings dazu, dass gegen Regeln zugunsten einer konkreten Person verstoßen wird. Im Gegenteil dazu wird aber erzielt, dass persönliche Verpflichtungen eingehalten werden und Beziehungen aufrechterhalten werden, was zum Genugtuungs- und Wohlgefühl beiträgt. Aus der hier skizzierten Vorgehensweise von Tschechen ergibt sich, dass bei ihnen besonders im Berufsleben eine Kontrolle von außen auf der sach- und strukturbezogenen Ebene sehr wichtig ist (vgl. Nový; Schroll-Machl 2005:192). Entscheidend für Tschechen sind also Sympathien, die sie für ihren Chef, ihre Kollegen bzw. ihre Geschäftspartner empfinden. Diese positive Einstellung zu anderen Personen bestimmt es, wie intensiv sie sich engagieren und wie ihre Bereitwilligkeit zum Vorschein kommt (vgl. Schroll-Machl; Nový 2003 a :74).

Eine Ausnahme bilden jedoch Situationen, wenn die aus der tschechischen Kultur stammenden Personen von sich selbst motiviert werden. Aufgrund der persönlichen Motivation kommt es dazu, dass Strukturen, d. h. Regeln und Vorschriften nicht verletzt werden. Auf so ein Vorgehen bei Tschechen trifft man, wenn sie damit auf persönliche Intentionen abzielen oder im Fall, dass sie sich einer Person verpflichtet fühlen und sie nicht enttäuschen wollen (vgl. Nový; Schroll-Machl 2005:192).

3.2.5 Diffusion von Lebens- und Persönlichkeitsbereichen

Bei Tschechen lässt sich eine deutliche „Verschmelzung“ vom beruflichen und privaten Bereich, von der emotionalen und rationalen sowie von der formellen und informellen Ebene beobachten. Hinzu kommt, dass Tschechen unabhängig von der Situation ihre ganze „Persönlichkeit“ einsetzen und sich nicht an das Rollenverhalten halten, wie es bei Deutschen üblich ist.

Dementsprechend werden im Berufsleben Entscheidungen durch emotionale Motive geprägt. Der rationale Gesichtspunkt wird oft nicht berücksichtigt. Außerdem wird auch der Argumentationsstil durch eine „emotional-rationale Mischung“ bestimmt. Aufgrund des gefühlsbestimmten Handelns und Empfindens, werden Tschechen als gesamte Person von der Kritik und Auseinandersetzungen persönlich betroffen. Im Unterschied zu Deutschen pflegen Tschechen Kontakte, die im Rahmen des Arbeitslebens entstehen. Damit hängt zusammen, dass Gespräche geführt werden, deren Inhalte nicht nur die Arbeit, sondern auch aktuelle personenbezogene Themen betreffen (vgl. Schroll-Machl; Nový 2003 b:82 f.). Ein weiterer Unterschied zur deutschen Kultur stellt die Tatsache dar, dass sich Tschechen nicht auf ihre berufliche Rolle beschränken. Das Auftreten von Tschechen wirkt sich in einem emotionalen Hintergrund aus, in dem Sorgen, Freude sowie die sowohl positiven als auch negativen Eigenschaften einer Person durchschimmern. Außerdem wird informellen Mitteilungen der Vorrang vor formell vermittelten Informationen gegeben. In offiziellen Besprechungen werden die vorher informell vereinbarten Entscheidungen auf der bestimmten Hierarchieebene entschieden bzw. bekannt gegeben. Ähnlich wird auch mit ungeklärten Sachverhalten sowie mit Problemen umgegangen. Aufgrund dessen haben offizielle Beratungen nicht den kontroversen Charakter, weil eventuelle Streitpunkte informell vor der eigentlichen Beratung besprochen werden. Informationssysteme, wie zum Beispiel Berichtssysteme,

werden meistens erst bei Schwierigkeiten herangezogen (vgl. Schroll-Machl; Nový 2003 b:82 ff).

Genauso wie Deutsche unterscheiden auch Tschechen darin, wie bekannt bzw. vertraut sie einem Interaktionspartner sind, mit dem sie zu tun haben. Im Vergleich zu Deutschen werden allerdings bestimmte Verhaltensweisen von Tschechen entweder früher oder später eingesetzt als es bei Deutschen konventionell ist. Außerdem werden bei Tschechen die einzelnen „Nähestufen“ zusammengeschmolzen, was ein anderer Unterschied zur deutschen Kultur ist. In tschechischen Arbeitsgruppen wird sehr oft gedutzt, ohne damit Zuneigung auszudrücken, wie es bei Deutschen der Fall ist. Es kommt auch häufig vor, dass der Chef von seinen Mitarbeitern gedutzt wird. Das weckt den Eindruck, dass Hierarchiestufen bei Tschechen nicht strikt abgegrenzt werden (vgl. Schroll-Machl; Nový 2003 b:87 f.).

3.2.6 „Starker Kontext“ als Kommunikationsstil

Im Kontrast zu Deutschen zeichnet sich der tschechische Kommunikationsstil durch Indirektheit und Impliztheit aus. Das heißt, dass sich Tschechen einer ganzen Reihe von Andeutungen bedienen, die mit Vorsicht formuliert werden. So ein Vorgehen ist auch für den tschechischen Verhandlungsstil charakteristisch. Tschechen warten ab, bis der Kommunikationspartner reagiert, betrachten die Situation und schaffen sich damit einen Spielraum, in dem sie nicht viel offenbaren müssen. Kritik sowie heikle Themen werden oft mit Humor verhüllt. Dazu werden zahlreiche Anspielungen benutzt, die es ermöglichen eine unangenehme Tatsache zu beschreiben. Hinzu kommt, dass Tschechen mit Fragen argumentieren, wenn sie eine andere Meinung als ihr Interaktionspartner vertreten. Die Funktion der Fragen besteht darin, dass auf Lücken in der Argumentation des Kommunikationspartners gezeigt wird und folglich der Kommunikationspartner auf die eigene Seite gezogen wird. Nicht nur Worte spielen bei der Informationsübermittlung für Tschechen eine bedeutungsvolle Rolle, sondern es werden in hohem Maß auch nichtsprachliche Ausdrucksweisen, wie z. B. Gestik, Mimik, Sprachmelodie, aber auch Schweigen usw. eingesetzt. Außerdem gibt es Zusatzinformationen, die beispielsweise durch Beziehungen oder soziale Stellung indirekt signalisiert werden und die eine Aussage vollständig machen. Das Wahrnehmen, Entschlüsseln sowie eine fehlerfreie Interpretation der Signale ist für das Verstehen der von Tschechen geäußerten Aussage unerlässlich. Im Fall, dass dieser

Kommunikationsstil von allen geteilt wird, die sich an den Gesprächen beteiligen, führt es zu einem glatten und vor allem schnellen Informationsaustausch. Im umgekehrten Fall werden sich diejenigen, die über diesen Kommunikationsstil nicht verfügen, abgegrenzt fühlen (vgl. Schroll-Machl; Nový 2003 a:107 ff.).

3.2.7 Konfliktvermeidung

Tschechen lassen sich als konfliktscheu kennzeichnen. Ihr Umgang mit Konflikten und Schwierigkeiten aller Art zeichnet sich durch ständiges Ausweichen aus, weil Tschechen der Meinung sind, dass eine direkte Konfrontation zur Beeinträchtigung der Beziehungen führt. Aufgrund dessen weichen sie auch vor Gesprächen zurück, deren Ziel es ist ein unangenehmes Thema anzusprechen. Um die positive Beziehungsebene nicht zu stören, werden Unannehmlichkeiten nicht angepackt solange es nur geht. Weiter, im Fall, dass sich ein Problem nicht mehr verleugnen lässt, werden Signale gegeben, die lediglich durch den Kontext „dechiffriert“ werden können. Dabei werden Komplikationen allerdings in der Regel als geringfügig hingestellt. Unter der Voraussetzung, dass ein Problem doch explizit geäußert bzw. besprochen werden muss, wird dabei schriftliche Kommunikation bevorzugt. Hinzu kommt, dass man nicht gern kritisiert und auch ein negatives Feedback bekommt. Kritisch zu sein bedeutet für Tschechen, ihren Interaktionspartner zu kränken und dabei seine Fehler zum Vorschein zu bringen. Damit hängt auch zusammen, dass man für eigene Fehler verschiedene Ausreden sucht und vorbringt, um sie nicht bekennen zu müssen. Sowohl ein Widerspruch oder Unzufriedenheit wird nicht offen geäußert, weil man es als äußerst unangenehm und peinlich empfindet (vgl. Schroll-Machl; Nový 2003 b:117 ff.).

Weiter ist das Vorgehen bei der Problemlösung anzuführen. Im Unterschied zu Deutschen wird bei Tschechen eine gründliche Behandlung von Konfliktauslösern, als Kritik an den Interaktionspartnern betrachtet. Bei Problemen spielt eine entscheidende Rolle die Gefühlslage, d. h. man fühlt sich entweder enttäuscht oder gibt entmutigt auf (vgl. Schroll-Machl; Nový 2003 a:124).

3.2.8 Schwankende Selbstsicherheit

Was die Selbstsicherheit betrifft, schwanken Tschechen zwischen zwei Polen, die sie je nach der Situation wechseln. Einerseits kann man sie als bescheidene, sich unterschätzende oder sogar unterwürfige Personen erleben, andererseits werden sie aber

aufgrund ihres Auftretens als sich überschätzende Personen wahrgenommen (vgl. Schroll-Machl; Nový 2003 b:129).

Zu den wahrscheinlichen Gründen für die geringe Selbstsicherheit bei Tschechen, zählt u. a. das mehr oder weniger stereotype Minderwertigkeitsgefühl, das in der Interaktion mit Vertretern der westlichen Kulturen, d. h. hier mit Deutschen, ausgelöst wird. Hinzu kommt, dass man auch im Auftreten unsicher und schüchtern ist und somit eigene Stärken nicht kundgibt. Das wirkt sich z. B. bei Präsentationen aus, wenn erforderliche Fähigkeiten und Kompetenzen, über die man verfügt, nicht genug in Erscheinung treten. Damit hängt auch zusammen, dass sich Tschechen davor ängstigen, sich in ihrem Kollegenkreis bloßzustellen. Außerdem lassen sie sich bewusste Untertreibung in ihren Aussagen anmerken, die sie über sich selbst machen. Dabei erwarten sie allerdings, dass man ihnen ein Gegenargument vorbringt und somit ihnen sogar eine positive Beurteilung bzw. ein Lob ausspricht. Anschließend ist zu erwähnen, dass eine ungleichgewichtige Stellung entsteht, was die Sprache betrifft. Im Rahmen der deutsch-tschechischen Zusammenarbeit wird größtenteils auf Deutsch kommuniziert. Diese Tatsache führt dazu, dass Tschechen den Kommunikationsverlauf aufgrund des Ungleichgewichtes als unzureichend empfinden. Außerdem ist ohne Zweifel, dass die Kommunikation in der Muttersprache für Deutsche in dieser Situation einen gewissen Vorteil darstellt (vgl. Schroll-Machl; Nový 2003 b:129 ff.).

Im Gegensatz dazu wirkt sich bei Tschechen übersteigerte Selbstsicherheit aus. Das heißt, dass man seine Fähigkeiten und Fertigkeiten überschätzt sowie, dass man ein übertriebenes Handeln anderen gegenüber einsetzt (vgl. Nový; Schroll-Machl 2003:115). Daneben gibt es Gebiete, die es den Tschechen ermöglichen, das Gefühl der Vormachtstellung zu genießen. Schlauheit und Improvisationsfähigkeit²⁰ gehören zu den Gebieten, dank deren sie sich ins rechte bzw. positive Licht gerückt fühlen. Das erfüllt sie mit Stolz und Selbstsicherheit (vgl. Schroll-Machl; Nový 2003 a:140 f.).

Als eine begleitende Erscheinung dieses Kulturstandards ist auch der Einsatz von Selbstironie zu nennen. Für Tschechen ist so eine Art Humor, d. h. Witze, die die eigene Person, eigene Fehler oder Probleme ironisieren, besonders charakteristisch (vgl. Nový; Schroll-Machl 2003:116).

²⁰ vgl. dazu 3.2.2 Abwertung von Strukturen und Regeln

PRAKTISCHER TEIL

4 Empirische Untersuchung

Im nachstehenden Kapitel wird die vom theoretischen Teil ausgehende empirische Untersuchung vorgestellt. Als ein Ansatzpunkt für die empirische Untersuchung wird hier zuerst die gegenwärtige Lage der deutsch-tschechischen Wirtschaftsbeziehungen dargelegt. Nachfolgend wird das eigene Ziel der Untersuchung erläutert. Im Anschluss daran wird die verwendete Forschungsmethode sowie der Verlauf der empirischen Untersuchung beschrieben. Anschließend werden gewonnene Ergebnisse im Einzelnen dargestellt.

4.1 Derzeitige Lage der deutsch-tschechischen Wirtschaftsbeziehungen

Für das Erreichen der heutigen Lage der deutsch-tschechischen Wirtschaftsbeziehungen war die veränderte gesellschaftliche Situation am Ende des 20. Jahrhunderts in Mittel- und Osteuropa entscheidend. Die gesellschaftlichen Veränderungen, die von einem sowohl politischen als auch ökonomischen Wandel begleitet wurden, bedeuteten einen fundamentalen Ausgangspunkt für die zukünftige deutsch-tschechische wirtschaftliche Zusammenarbeit.

Aufgrund der im vorhergehenden Abschnitt erwähnten Entwicklung, lassen sich die wirtschaftlichen Beziehungen zwischen Deutschland und Tschechien heutzutage als traditionell intensiv bezeichnen. Die Bundesrepublik Deutschland ist seit 1993 mit circa 20 Prozent (13,2 Mrd. Euro) der größte ausländische Investor in der Tschechischen Republik. Laut der Untersuchung der DTIHK²¹, die 2007 durchgeführt wurde, sind in der Tschechischen Republik ungefähr 4500 deutsche Unternehmen tätig. Aus der Sicht der Tschechischen Republik nimmt die Bundesrepublik Deutschland als der wichtigste Geschäftspartner Tschechiens den ersten Platz ein. Umgekehrt ist die Tschechische Republik für Deutschland der bedeutendste Handelspartner in Mittel- und Osteuropa. Zu den Produkten, die an der Spitze des bilateralen Handels stehen, gehören vor allem

²¹ DTIHK ist eine Abkürzung für die Deutsch-Tschechische Industrie- und Handelskammer. Sie ist im Bereich der Erweiterung sowie Verbesserung der wirtschaftlichen deutsch-tschechischen Zusammenarbeit aktiv engagiert. DTIHK stellt die erste Kontaktstelle für alle Unternehmen dar, die zwischen beiden Nachbarländern eine grenzüberschreitende Handelsbeziehung aufbauen oder erweitern wollen (vgl. <http://tschechien.ahk.de>, 28.05.2008 b).

Maschinen, mechanische sowie elektrotechnische Erzeugnisse, Automobile und Automobilteile, Stahl, Eisen und Plastik (vgl. <http://tschechien.ahk.de>, 28.05.2008 b).

4.2 Ziel der empirischen Untersuchung

Das Ziel der empirischen Untersuchung ist es, die theoretisch dargestellten Grundbegriffe²², die die einzelnen Aspekte der interkulturellen Unternehmenskommunikation im deutsch-tschechischen Handel schildern praktisch zu überprüfen. Dabei werden Informationen darüber ermittelt, welche Bedeutung den interkulturellen Aspekten in der deutsch-tschechischen Zusammenarbeit zugeschrieben wird.

Die empirische Untersuchung hat somit die Aufgabe, Tendenzen im Wahrnehmen der Begriffe „Kultur“ und „Kulturstandards“ in der Praxis, d. h. in dem deutsch-tschechischen Geschäftsleben zu „entdecken“. Zugleich wird es beabsichtigt, den Trend in der deutsch-tschechischen Kommunikation zu benennen. Dadurch werden teilweise auch deutsche und tschechische Kulturstandards überprüft. Jedoch ausschließlich im Bezug auf ein paar mit der eigenen Kommunikation zusammenhängenden Gesichtspunkte. Zuletzt wird die Erfahrung mit der interkulturellen Kompetenz sowie die Stellungnahme der im deutsch-tschechischen Handel tätigen Personen nachgefragt.

Bisherige Forschungen²³ wurden vor allem im Bereich der deutsch-tschechischen Kulturstandards durchgeführt und sind somit ausschließlich qualitativ orientiert. Im Gegensatz dazu hat die hier dargestellte Untersuchung vorrangig den quantitativen Charakter.

4.3 Konzeption der Datenermittlung

Als Forschungsmethode für die Untersuchung wurde der Fragebogen gewählt und eingesetzt. Dieses Forschungsinstrument ermöglicht es eine große Menge von Daten während kurzer Zeit auf einmal zu erheben. Außerdem ist es möglich, kompliziert gebaute Fragen zu wählen sowie eine breite Palette von Antworten zur Verfügung zu stellen.

²² vgl. dazu Kapitel 2 Bestimmung der Grundbegriffe

²³ vgl. dazu Kapitel 3 Kulturtypische Charakteristik anhand der Kulturstandards, Seite 21 - 24

Im Rahmen der Vorbereitungsphase wurde ein Fragebogen²⁴ zusammengestellt, der zwei Varianten hat. Beide Varianten haben die gleiche Struktur, was den Inhalt bzw. die Fragen betrifft. Der Unterschied besteht in der Sprache. Es gibt eine deutsche Variante und eine tschechische Variante des Fragebogens. Der Fragebogen gliedert sich in vier Teile, die insgesamt 19 Fragen umfassen. Am Anfang gibt es Identifikationsfragen²⁵ zum Vermitteln von Hintergrundinformationen. D.h. Fragen nach dem Geschlecht, nach dem Alter, nach dem höchsten erreichten Ausbildungsgrad sowie die Frage danach, ob ihre Ausbildung dem Bereich entspricht, in dem sie gegenwärtig tätig sind. Darauf aufbauend gibt es Fragen, die die konkrete Firma betreffen. Die Befragten wurden gefragt, welche Stellung sie in ihrem aktuellen Beruf einnehmen sowie in welcher Branche ihre Firma tätig ist. Hinzu kamen die Fragen danach, welche Kategorie, nach der Zahl der Angestellten ihre Firma vertritt und wie lange ihre Firma mit den tschechischen bzw. deutschen Geschäftspartnern kooperiert. Anschließend wird der Fragebogen in die Fragenkomplexe A, B, C gegliedert. Diese Abschnitte werden auf einzelne Aspekte der interkulturellen Kommunikation fokussiert. Im Teil A gibt es Fragen die „Kultur“ und „Kulturstandards“ thematisieren. Im Teil B gibt es Fragen zum Thema „Kommunikation“. Der Teil C sollte Antworten zum Themenfeld „interkulturelle Kompetenz“ vermitteln. Sowohl im Teil, in welchem Hintergrundinformationen vermittelt werden als auch in den drei Abschnitten A, B, C kommt größtenteils der Fragetyp vor, bei welchem man sich nur eine Alternative²⁶ von den vorgegebenen Antworten wählen darf. Dieser Fragetyp wird gelegentlich durch offene Fragen²⁷ ergänzt. Die ergänzenden offenen Fragen haben die Aufgabe, die Antwort des Befragten zu verdeutlichen. Bei offenen Fragen wird man aufgefordert, selbst eine Antwort aufzuschreiben. Am Ende wird Raum für eventuelle weitere Bemerkungen gegeben. Zum Beispiel, wenn man seine Antwort auf eine oder andere Weise vervollständigen möchte. Die Fragen, wo Auswahlmöglichkeiten zur Verfügung stehen sind befragtenfreundlich, weil die vorgegebenen Alternativen eine schnelle

²⁴ siehe Anlage Nr. 3 a und 3 b

²⁵ Veselá führt in ihrer Publikation einzelne Fragetypen an, die in einem Fragebogen verwendet werden. Fragen, die auf Feststellung der Charakteristiken des Befragten orientiert sind, bezeichnet man als Identifikationsfragen (vgl. Veselá 2002:50).

²⁶ Kromrey unterscheidet dabei, ob nur zwei oder mehr als zwei vordruckte Antwortalternativen vorgegeben werden. Der Fragetyp, wo es mehr als zwei vorformulierte Alternativen gibt bezeichnet man als geschlossene Fragen. Wenn es nur zwei vorformulierte Antwortvorgaben gibt, werden die Fragen als Alternativfragen bezeichnet (vgl. Kromrey 2006:275).

²⁷ Der Ausdruck „offene Fragen“ bildet in der Publikation von Kromrey einen Gegenbegriff zur Bezeichnung „geschlossene Fragen“ (vgl. dazu Kromrey 2006:375). Williman charakterisiert sie als Fragen, auf die der Befragte seine Antwort mit eigenen Worten und im eigenen Stil formuliert (vgl. Williman 2006:90).

Antwort ermöglichen. Im Gegensatz dazu, wird bei offenen Fragen eine selbstständige Formulierung der Antwort vorausgesetzt, indem man nicht durch die vordruckten Alternativen beeinflusst bzw. beschränkt ist. Folglich ist es notwendig, die in den offenen Fragen abgegebenen Antworten zu interpretieren.

Außerdem wurde in der Vorbereitungsphase ein Begleitbrief sowie ein Einführungsschreiben erstellt, deren Aufgabe es ist den Befragten anzusprechen, ihm den Initiator der Untersuchung vorzustellen sowie ihn über den Sinn und das Ziel der Befragung zu informieren. Weiter wurde in dem Begleitbrief konkretisiert, für wen der Fragebogen bestimmt ist. Um hohe Effektivität des Forschungsinstruments zu versichern, werden in dem Einführungsschreiben Hinweise zum Ausfüllen des Fragebogens sowie die Information darüber gegeben, dass der Fragebogen anonym ist. Sowohl der Begleitbrief als auch das Einführungsschreiben werden mit einer Danksagungsformel abgeschlossen.

Es wurde eine Voruntersuchung durchgeführt, an der insgesamt zehn Personen teilgenommen haben. Für die Voruntersuchung wurden fünf Personen aus der deutschen Kultur und fünf Personen aus der tschechischen Kultur gewählt, die über eine Erfahrung in der Kommunikation mit den tschechischen bzw. mit den deutschen Geschäftspartnern verfügen. Nachfolgend wurde der Fragebogen präzisiert, indem kleine Umformulierungen der Fragen gemacht wurden. Im Anschluss daran wurde mit der eigenen Untersuchung in einzelnen Unternehmen in der Tschechischen Republik sowie in der Bundesrepublik Deutschland angefangen.

4.4 Verlauf der empirischen Untersuchung

Die Untersuchung wurde im April und Mai 2008 intensiv durchgeführt. Das Verteilen der Fragebögen ist sowohl per Email als auch per Post erfolgt. Bei den per Post versandten Fragebögen, bestand für die Befragten die Möglichkeit, den ausgefüllten Fragebögen per Email zurückzuschicken, was sich als befragtenfreundlich gezeigt hat. Es wurden insgesamt 140 Fragebögen verteilt, davon 55 deutsche Versionen des Fragebogens und 85 tschechische Versionen des Fragebogens.

Zu den Zielgruppen der Untersuchung gehören sowohl deutsche als auch tschechische Geschäftsleute, die im Rahmen ihrer Stellung mit tschechischen bzw. deutschen Handelspartnern kommunizieren. Die tschechischen sowie die deutschen Geschäftsleute sind dabei Vertreter verschiedener Unternehmen, die in unterschiedlichen Branchen tätig sind. D. h. es wurde kein Kriterium für die Auswahl der Unternehmensbranche gegeben. Außerdem wurden nicht nur Entscheidungsträger, sondern auch Nichtentscheidungsträger befragt.

Es ist zu bemerken, dass auf der deutschen Seite eine niedrige Rücklaufquote besteht. Dies lässt sich darauf zurückführen, dass manche deutsche Unternehmen, einen Grundsatz haben, an keiner empirischen Untersuchung teilzunehmen. Dieser Fakt wurde erst im Verlauf der empirischen Untersuchung festgestellt und musste auch respektiert werden. Aufgrund dessen, ist die Anzahl der zurückgegebenen Fragebögen auf der deutschen Seite wesentlich niedriger als auf der tschechischen Seite. Somit ist auch die Repräsentativität des Untersuchungsergebnisses niedriger, was die Antworten der deutschen Befragungsteilnehmer betrifft. Deswegen werden nachfolgend die Untersuchungsergebnisse nicht verglichen, sondern parallel dargestellt. Beide Untersuchungsgruppen werden dabei gleichermaßen berücksichtigt.

4.5 Ergebnisse der empirischen Untersuchung

4.5.1 Auswertung der Identifikationsfragen

Zuerst wird hier die Struktur der Befragten konkret dargestellt. Von der Zahl der verteilten Fragebögen wurden insgesamt 80 zurückgegeben. Die Rückgabe auf der deutschen Seite beläuft sich auf 20 Fragebögen, auf der tschechischen Seite beträgt sie 60 Fragebögen.

Auf der deutschen Seite handelt es sich um 17 Männer und 3 Frauen. Davon ist eine Person im Alter bis 29 Jahre, 5 Personen in der Altersstufe von 30 bis 39 Jahren. Am meisten ist die Altersgruppe von 40 bis 49 Jahren vertreten (12). Die Anzahl der Personen, die 50 und älter sind, beläuft sich auf 2. Was den höchsten erreichten Ausbildungsgrad betrifft, haben 11 Personen eine Universitätsausbildung, 4 Personen haben eine Fachhochschule absolviert. Der Rest der Befragten hat eine mit Abitur abgeschlossene gymnasiale Ausbildung (3), eine berufsakademische Ausbildung (1)

und eine Person hat den Realschulabschluss. Dabei gibt es 16 Personen, die beantwortet haben, dass ihre erreichte Ausbildung dem Bereich entspricht, in dem sie gegenwärtig tätig sind. Nur 4 Personen haben diese Frage mit Nein beantwortet. Die Mehrzahl der Befragten gehört zu den Entscheidungsträgern (18). Am häufigsten handelt es sich um Unternehmen, die im Bereich der Herstellung tätig sind (18). Der Rest gehört zu Dienstleistern (2). Dabei sind folgende Branchen vertreten: Maschinenbau (4), Fahrzeugbau (3), Möbelfertigung (2), chemische Industrie (2), Baubranche (1), Spezialglasherstellung (1), Tourismus (1), Logistik (1) und andere vorwiegend technische Branchen. Davon sind 16 mittelständische und 4 große Unternehmen. Kleine Unternehmen sind nicht vertreten. Die durchschnittliche Dauer der Zusammenarbeit mit den tschechischen Geschäftspartnern beläuft sich dabei auf 13 Jahre. Die längste Zusammenarbeit dauert dabei schon 18 und die kürzeste erst 5 Jahre.

Auf der tschechischen Seite haben 26 Männer und 34 Frauen den Fragebogen beantwortet. Es sind die Altersgruppen bis 29 und 30 bis 39 Jahre am meisten vertreten und zwar je 22 Personen. Im Alter von 40 – 49 handelt es sich um 9 Personen und in der Alterstufe von 50 und mehr sind es 7 Personen. Fast die Hälfte der Befragten hat eine Universitätsausbildung (27). Der Rest der Befragten hat vorwiegend einen Abiturabschluss (26) oder hat eine höhere Fachoberschule absolviert (7). Der überwiegende Teil der Befragten ist derzeit in einem Bereich tätig, der ihrer erreichten Ausbildung entspricht (43). Die Entscheidungsträger sind mit 35 Personen vertreten. 25 Personen gehören zu den Nichtentscheidungsträgern. Die meisten Unternehmen gehören zu den Herstellern (46). Nur 14 von der gesamten Zahl der Befragten sind als Dientsleiter tätig. Folgende Branchen haben im Rahmen der Befragung auf der tschechischen Seite die größte Vertretung: Automobilindustrie (11), Logistik und Spedition (8), Maschinenbau (7), Textilindustrie (5), Bauindustrie (3), Nahrungsmittelindustrie (2). Weiter handelt es sich um Tätigkeitsbereiche wie zum Beispiel: chemische Industrie, Fremdenverkehr, Informationstechnologien, Herstellung von sanitären Einrichtungen, Holzverarbeitende Industrie und andere meistens technisch orientierte Industriezweige. Unternehmen werden je nach der Größe folgendermaßen eingeteilt: kleine Unternehmen mit 18, mittelständische mit 33 und große Unternehmen mit 9 Vertretern. Die durchschnittliche Dauer der Kooperation mit deutschen Firmen beträgt 12 Jahre. Die längste Dauer der Zusammenarbeit beläuft sich dabei auf 18 und die kürzeste auf 3 Jahre.

4.5.2 Auswertung des Fragenkomplexes: Kultur und Kulturstandards

Antworten der deutschen Befragungsteilnehmer

Die erste Frage dieses Fragenkomplexes, ob man eine persönliche Erfahrung mit der tschechischen Kultur bei seinem Eintritt in den gegenwärtigen Beruf hatte, hat die Mehrzahl der Befragten negativ beantwortet. Es handelt sich also um 12 Personen auf der deutschen Seite, die diese Frage mit Nein beantwortet haben. Ausnahmefälle bilden Personen, die entweder eine Arbeitserfahrung haben, d. h. sie haben in Tschechien gearbeitet (5 Antworten) oder sie haben an einer tschechischen Universität studiert (1 Antwort). Außerdem gibt es noch eine Person, die in Tschechien geboren wurde und eine Person, die in der Tschechischen Republik eine längere Zeit gelebt hat.

Die Frage nach dem Wahrnehmen der Unterschiede zwischen der deutschen und der tschechischen Kultur im Rahmen des Berufes²⁸, wurde mit 17 Antworten bejaht (15 Ja-Antworten und 2 Eher-Ja-Antworten). D. h. 17 Personen nehmen die Unterschiede zwischen der deutschen und tschechischen Kultur im Rahmen ihres Berufes wahr. Nur 3 Personen von der Anzahl der Befragten nehmen diese Unterschiede eher nicht wahr. Die Personen, die diese Frage positiv beantwortet haben, haben auch auf die anschließende Frage geantwortet. Die folgende Frage hatte die Aufgabe festzustellen, ob sich die Befragten in ihrem Beruf durch deutsch-tschechische Kulturunterschiede beeinflusst fühlen. Auf diese Frage haben die Befragten folgendermaßen geantwortet: 5-mal Ja, und 4-mal Eher-Ja, 4-mal Nein und 4-mal Eher-Nein. Bei dieser Frage lässt sich also keine augenscheinliche Tendenz registrieren. Dabei gibt es eine Person, die diese Beeinflussung ausschließlich positiv findet. Weiter gibt es 4 Personen, die diese Einflussnahme eher positiv finden. Außerdem gibt es 4 Personen, die sich dadurch eher negativ beeinflusst fühlen.

Anschließend wurde festgestellt, dass die Mehrheit der Befragten Kultur als ein Mittel findet, welches einen Einfluss auf die Qualität der internationalen Zusammenarbeit ausüben kann²⁹. Es handelt sich also insgesamt um 18 Personen. Darunter gibt es 14 Ja-

²⁸ siehe Anlage Nr. 4

²⁹ siehe Anlage Nr. 4

Antworten und 4 Eher-Ja-Antworten. Nur 2 Personen haben diese Frage negativ beantwortet. Ebenso eindeutig wurde die nachstehende Frage beantwortet.

Die nächste Frage, betrifft die Art und Weise der Zusammenarbeit mit tschechischen Geschäftspartnern. Es gibt 15 Personen, die die Zusammenarbeit mit tschechischen Geschäftspartnern als „Zusammenspiel zweier Kulturen, die sich in ihrer Tätigkeit gegenseitig ergänzen und integrieren“ empfinden. Diese Art der Zusammenarbeit wird dabei mit 15 Antworten ausschließlich positiv geschätzt. Dabei wurde eine Antwort durch die Bemerkung ergänzt, dass dies nur dann zutrifft, wenn sich die Partner der Unterschiede bewusst sind und dafür an der Kooperation arbeiten. Außerdem gab es noch eine andere Anmerkung, deren Autor meint, dass ein Zusammenspiel der deutschen und tschechischen Kultur aufgrund einer langen Kooperationszeit, möglich ist. Diese Anmerkung wurde damit begründet, dass die „Anfangsschwierigkeiten“ bereits sehr lang zurückliegen. Es gab daneben 3 Personen, die die deutsch-tschechische Zusammenarbeit als „Dominanz der deutschen Kulturmerkmale und Anpassung der tschechischen Kultur“ bezeichnen. Dabei wird diese Art der Zusammenarbeit 2-mal als negativ und 1-mal als positiv betrachtet. Nur einmal wurde die Antwort: „Zusammenarbeit, die sich ausschließlich aufgrund gemeinsamer Kulturmerkmale entwickelt“ gewählt. Hier handelt es sich um eine positive Einstellung zu dieser Art und Weise der Kooperation. Ebenfalls nur einmal wurde die Antwortmöglichkeit: „Ablehnende Einstellung des tschechischen Geschäftspartners, Desinteresse an der Zusammenarbeit“ angekreuzt. Insgesamt finden die Befragten die Art und Weise der Zusammenarbeit, welche sie gewählt haben, als positiv (18 Antworten). Nur 2-mal wurde eine negative Einstellung genommen.

Folgend wurde die Frage beantwortet, ob den Befragten der Begriff „Kulturstandards“ bekannt ist³⁰. Es gibt 9 Personen, denen dieser Begriff bekannt ist, 6 Personen haben diesen Begriff schon einmal gehört und für 5 Personen ist dieser Begriff unbekannt. Auf die Frage, wo Ihnen zum ersten Mal dieser Begriff begegnet ist³¹, haben 7 Personen im gegenwärtigen Beruf, 3 Personen im vorhergehenden Beruf, 3 Personen im Rahmen eines Ausbildungsprogramms/Seminars und 2 Personen im Rahmen des Studiums geantwortet.

³⁰ siehe Anlage Nr. 4

³¹ siehe Anlage Nr. 4

Im Anschluss daran wurden Antworten auf die Frage gegeben, ob die Leitung der Firma die tschechische Kultur und Mentalität mit ihren Angestellten diskutiert hat. Es gibt 11 Personen, die auf diese Frage eine Nein-Antwort gegeben haben. Eine ähnliche Anzahl wurde auch bei den Ja-Antworten festgestellt. Es handelt sich also um 9 Personen, die diese Frage bejaht haben. Dabei geht es vor allem um mittelständische Unternehmen (7), in denen die Leitung der Firma mit ihren Angestellten die tschechische Kultur und Mentalität diskutiert hat.

Antworten der tschechischen Befragungsteilnehmer

Die erste Frage, die die persönliche Erfahrung mit der deutschen Kultur bei dem Eintritt in den gegenwärtigen Beruf thematisiert, haben 32 Personen positiv beantwortet. Darunter gab es 6 Befragte, die an einer deutschen Universität studiert haben, 6 Personen, die in der BRD ein Praktikum gemacht haben, und 4 Personen, die in der BRD gearbeitet haben. Dabei gibt es eine Person, die angegeben hat, dass sie in der BRD nicht nur studiert hat, sondern, dass sie dort auch ein Praktikum gemacht hat und eine andere Person, die in der BRD nicht nur studiert hat, sondern auch gearbeitet hat. Weiter gibt es bei dieser Frage 16 Personen, die eine andere Antwort gegeben haben. Entweder haben sie eine Erfahrung aufgrund eines vorhergehenden Berufs in einem deutschen Unternehmen oder sie haben ein auf die deutsche Sprache und Kultur orientiertes Fach an einer tschechischen Universität studiert. Außerdem gibt es Personen, die eine persönliche Erfahrung mit der deutschen Kultur aufgrund privater Besuche in der BRD und aufgrund von Besuchen bei Verwandten und Freunden in der BRD haben. Eine negative Antwort auf diese Frage haben 28 Personen gegeben.

Darauf aufbauend wurde die Frage gestellt, ob die Befragten Unterschiede zwischen der deutschen und der tschechischen Kultur im Rahmen ihres Berufes wahrnehmen³². 20 Personen haben diese Frage mit Ja und 16 mit Eher-Ja beantwortet. 16 Personen haben auf diese Frage die Antwort Eher-Nein und 8 Personen die Antwort Nein gegeben. Von der Anzahl der Befragten, die diese Frage bejaht haben, fühlen sich 28 Personen durch die deutsche Kultur beeinflusst (5 Ja-Antworten und 23 Eher-Ja-Antworten). Nur 8 Personen fühlen sich dadurch überhaupt nicht beeinflusst (5 Eher-Nein-Antworten und 3 Nein-Antworten). Dabei überwiegen Antworten, die eine

³² siehe Anlage Nr. 4

positive Beeinflussung durch die deutsche Kultur bekennen. D. h. 4 Personen, die eine positive Einflussnahme wahrnehmen und 17 Personen, die diese Frage mit der Antwortmöglichkeit eher positiv beantwortet haben. Nur 7 Personen empfinden die Einflussnahme durch die deutsche Kultur als eher negativ. Niemand von den Befragten fühlt sich dadurch rein negativ beeinflusst.

Die Nummer 49 gibt die Zahl der Personen an, die Kultur, als ein „Mittel“ finden, welches einen Einfluss auf die Qualität der internationalen Zusammenarbeit ausüben kann (23 Ja-Antworten und 26 Eher-Ja-Antworten). 11 Personen sind dabei einer anderen Meinung, indem sie diese Frage 9x mit Eher-Nein und 2x mit Nein beantwortet haben³³.

Bei der Frage Nr. 5 würde fast die Hälfte der Befragten die Zusammenarbeit mit deutschen Geschäftspartnern folgendermaßen bezeichnen: „ein Zusammenspiel zweier Kulturen, die sich in ihrer Tätigkeit gegenseitig ergänzen und integrieren“ (29 Personen). Alle Personen, die diese Variante der Antwort gewählt haben, sehen sie als positiv an. 20 der Befragten würden die Zusammenarbeit als „Dominanz der deutschen Kulturmerkmale und Anpassung der tschechischen Kultur“ bezeichnen. 11 Personen finden diese Art der Zusammenarbeit negativ und 9 Personen positiv. Weiter wurde 5x „Ablehnende Einstellung des deutschen Geschäftspartners, Desinteresse an der Zusammenarbeit“ angeführt. Diese Alternative wurde 4x positiv und 1x negativ eingeschätzt. 4x wurde folgende Antwort angekreuzt: „Zusammenarbeit, die sich ausschließlich aufgrund gemeinsamer Kulturmerkmale entwickelt“, indem sie ausschließlich positiv wahrgenommen wird. Die Antwortmöglichkeiten: „Dominanz der tschechischen Kulturmerkmale and Anpassung der deutschen Kultur“ sowie „Ablehnende Einstellung des tschechischen Geschäftspartners, Desinteresse an der Zusammenarbeit“ wurden nur 1x gewählt. Im ersten Fall handelt sich um eine positive Einstellung zu dieser Art der Zusammenarbeit, im zweiten Fall wurde die Art und Weise der Kooperation negativ verstanden. Insgesamt findet der überwiegende Teil der Befragten die Art der Zusammenarbeit, die gewählt wurde, als positiv (47 Personen). Der Rest, d. h. 13 der Befragten, nimmt die Art der Zusammenarbeit, die sie angeführt haben, als negativ wahr.

³³ siehe Anlage Nr. 4

Auf die Frage Nr. 6 haben die meisten Befragten geantwortet, dass sie den Begriff „Kulturstandards“ schon einmal gehört haben (23). 5 Personen ist dieser Begriff bekannt und für 32 Personen ist dieser Begriff unbekannt³⁴. Personen, die die vorhergehende Frage bejahend beantwortet haben, ist dieser Begriff zum ersten Mal im Rahmen des Studiums (12) begegnet. Weiter wurden am häufigsten die Antworten: im vorhergehenden Beruf (6x), im gegenwärtigen Beruf (3x) und im Rahmen eines Ausbildungsprogramms/Seminars (3x) angekreuzt. Eine andere Antwort haben bei dieser Frage 6 Personen gewählt, indem sie angegeben haben, dass ihnen der Begriff „Kulturstandards“ in der Fachpresse begegnet ist³⁵.

Die Frage, ob die Leitung ihrer Firma mit ihnen die deutsche Kultur und Mentalität diskutiert hat, hat die Mehrzahl (37) der Befragten mit Nein beantwortet. 23 Personen haben auf diese Frage die Ja-Antwort gegeben. Dabei besteht kein Zusammenhang zwischen der Größe des Unternehmens und dem, ob die Leitung der Firma die deutsche Kultur und Mentalität mit ihren Angestellten diskutiert hat oder nicht.

4.5.3 Auswertung des Fragenkomplexes: Kommunikation

Antworten der deutschen Befragungsteilnehmer

Im Rahmen des Fragenkreises: Kommunikation, wurde als erstes die Frage gestellt, in welcher Sprache bzw. Fremdsprache man mit tschechischen Geschäftspartnern kommuniziert. Auf diese Frage haben 7 Personen geantwortet, dass sie mit ihren tschechischen Geschäftspartnern ausschließlich auf Deutsch kommunizieren. Weiter gibt es 5 Personen, die mit ihren tschechischen Handelspartnern überwiegend auf Deutsch und ausnahmsweise auf Englisch kommunizieren. 4 Personen haben die Antwort gegeben, dass sich die Kommunikation mit ihren tschechischen Geschäftspartnern überwiegend auf Englisch und ausnahmsweise auf Deutsch vollzieht. Außerdem gibt es eine Person, die angeführt hat, dass die Verwendung der deutschen und englischen Sprache je nach der Situation wechselt. Eine Person hat geantwortet, dass sie mit ihren tschechischen Geschäftspartnern gleichermaßen auf Deutsch, Englisch und Tschechisch kommuniziert. Eine eher erstaunliche Ausnahme bilden Personen, die mit ihren tschechischen Handelspartnern auf Tschechisch kommunizieren.

³⁴ siehe Anlage Nr. 4

³⁵ siehe Anlage Nr. 4

Dabei handelt es sich um Personen, die in Tschechien entweder geboren wurden oder längere Zeit gelebt haben.

Die folgende Frage betrifft die Art und Weise der Kommunikation. Es wurde festgestellt, dass 9 Personen die schriftliche Kommunikation im Kontakt mit ihren tschechischen Geschäftspartnern bevorzugen. Es werden hier vor allem Argumente wie z. B.: Vermeidung von Missverständnissen, Dokumentationszwecke sowie Beiweiskräftigkeit und Eindeutigkeit vorgebracht. Im Gegensatz dazu neigen 6 Personen zur mündlichen Kommunikation. Sie begründen ihre Antwort damit, dass die mündliche Kommunikation persönlicher und angenehmer ist. Außerdem wurde erwähnt, dass auch aktives Zuhören möglich ist, indem man Signale nachvollziehen kann, die mittels der Körpersprache gegeben werden. Es wurden u. a. auch gute Deutschkenntnisse des Interaktionspartners angegeben. Außerdem gibt es 5 Personen, die keine von beiden Kommunikationsarten vorziehen. Es wird hier bemerkt, dass eine mündliche Absprache in der Regel schriftlich bestätigt wird.

Ferner sollten die Befragten den tschechischen Kommunikationsstil charakterisieren. Sie wurden dabei gebeten, typische Merkmale aufzuschreiben. Am meisten wurde erwähnt, dass sich der tschechische Kommunikationsstil als freundlich und persönlich bezeichnen lässt. Weiter wurde angeführt, dass sich Tschechen sehr oft indirekt ausdrücken, indem sie ihre Aussagen mit vielen Worten umhüllen. Außerdem werden Tschechen als Personen erlebt, die ein eher ausweichendes Verhalten haben und scheinen, als ob sie sich nicht festlegen möchten. Schließlich wird auch bemerkt, dass für die tschechische Kultur bezeichnend ist, Problemen auszuweichen. Die hier angeführten Spezifika des tschechischen Kommunikationsstils decken sich mit den Kulturstandards im Kapitel 3.2³⁶, was bestätigt, dass eine gegenseitige Verbindung zwischen der Praxis und Theorie besteht.

Weiterhin wurde hier eine Frage gestellt, die Anredeformen zum Thema hat³⁷. 10 der Befragten haben auf diese Frage geantwortet, dass sie ihren tschechischen Geschäftspartner mit Sie anreden. Im Gegensatz dazu gibt es nur 3 Personen, die ihren

³⁶ vgl. dazu Kapitel 3.2.5 Diffusion von Lebens- und Persönlichkeitsbereichen , 3.2.6 „Starker Kontext“ als Kommunikationsstil und 3.2.7 Konfliktvermeidung

³⁷ siehe Anlage Nr. 5

tschechischen Kollegen duzen. Außerdem gibt es noch 7 Personen, die angegeben haben, dass das Siezen und Duzen von dem Alter sowie von der Stellung des Angestellten abhängt.

Die letzte Frage dieses Fragenkomplexes betrifft den Titelgebrauch³⁸. Es gibt 12 Personen, die ihren tschechischen Geschäftspartner mit dem Titel nicht ansprechen. Nur 5 Personen sprechen dagegen ihren tschechischen Kollegen mit dem Titel an. Dreimal wurde eine andere Antwort gegeben. Darunter gab es 2 Personen, die ihren tschechischen Geschäftspartner mit dem Titel nur dann ansprechen, wenn es sich um einen Dokortitel handelt.

Antworten der tschechischen Befragungsteilnehmer

Einleitend wurde, analogi zur Frage auf der deutschen Seite, die Frage zur Kommunikationssprache eingesetzt. Es wurde festgestellt, dass die Mehrzahl der Tschechen mit ihren deutschen Geschäftspartnern ausschließlich auf Deutsch (35 Personen) kommuniziert. 19 Personen haben angegeben, dass sich die Kommunikation mit ihren Handelspartnern überwiegend auf Deutsch und ausnahmsweise auf Englisch vollzieht. Nur in drei Fällen wird überwiegend auf Englisch und ausnahmsweise auf Deutsch kommuniziert. Zwei Befragten nutzen Deutsch und Englisch im Kontakt mit deutschen Geschäftspartnern im gleichen Verhältnis. Eine einzige Person hat angeführt, dass sie sich mit den deutschen Geschäftspartnern ausschließlich auf Englisch verständigt.

Auf die nächste Frage hat der Großteil der Befragten (40) geantwortet, dass im Kontakt mit den deutschen Geschäftspartnern schriftliche Kommunikation, d. h. vor allem Informationsaustausch per Email, bevorzugt wird. Diese Antwort wurde am häufigsten damit begründet, dass die schriftliche Kommunikation es ermöglicht, ein Thema besser und somit vollständiger vorzubereiten und zu beschreiben. Da es sich in der Praxis vorwiegend um eine ganze Reihe verbindlicher Daten handelt, wie z. B. Verträge, Bestellungen, aber auch Tabellen und Grafiken, wird hier u. a. mit der Beweiskräftigkeit der schriftlichen Dokumente argumentiert. Außerdem ist man auch sicher, wenn wichtige Tatsachen oder komplizierte Fachfragen schwarz auf weiß dargelegt werden.

³⁸ siehe Anlage Nr. 5

Die Befragten, die eine mündliche Kommunikation vorziehen, sehen den größten Vorteil der verbalen Verständigung in der Möglichkeit ein Thema oder ein Problem schnell, interaktiv und persönlich zu diskutieren bzw. zu lösen. Allerdings wird auch hier auf die Bedeutung und die bereits erwähnten unbestreitbaren Vorzüge der schriftlichen Kommunikation hingewiesen. Nur drei der Befragten haben geantwortet, dass sie keiner der zwei genannten Kommunikationstypen präferieren.

Weiterhin wurden die tschechischen Geschäftspartner aufgefordert, den deutschen Kommunikationsstil mit eigenen Worten zu charakterisieren. In den meisten Antworten wurde der deutsche Kommunikationsstil als sachlich, direkt, präzise, aber auch schroff, unpersönlich und emotionslos bezeichnet. Es lässt sich diesbezüglich ein Einklang zwischen den in dieser Befragung gegebenen Antworten und den Charakteristiken des deutschen Kommunikationsstils feststellen, die im Kapitel 3.1.6³⁹ angeführt wurden.

Anschließend wurde eine Frage zur Verwendung der Anredeformen gestellt⁴⁰. 29 der Befragten haben auf diese Frage geantwortet, dass sie ihre deutschen Geschäftspartner mit Sie ansprechen. Die Anzahl der Personen, die ihre deutschen Geschäftspartner mit Du anreden ist dagegen sehr niedrig (2). Für 24 Personen hängt das Siezen oder Duzen von dem Alter sowie von der Stellung des Angestellten ab. In fünf Fällen wurde eine andere Antwort gegeben. Als Antwort wurde hier vor allem angeführt, dass die Sie- und Du-Form je nach der Situation verwendet wird. Es wurde dabei erwähnt, dass entweder eine individuelle Vereinbarung oder gegenseitige Sympathien eine Rolle spielen können.

Zuletzt wurde in diesem Fragenkreis der Titelgebrauch thematisiert⁴¹. Diese Frage wurde 38x mit Nein beantwortet. D. h. 38 Personen sprechen ihren deutschen Geschäftspartner mit dem Titel nicht an. Nur 13x wurde auf die Frage die Ja-Antwort gegeben. Der Rest der Befragten hat mit einer anderen Antwort geantwortet. Darunter gab es zwei Personen, die angeführt haben, dass lediglich Personen mit dem akademischen Dokortitel angeredet werden. Weiter wurde ähnlich wie in der vorhergehenden Frage geantwortet, dass es eher individuell ist und dass sich der Titelgebrauch je nach konkreten Verhältnissen und Umständen richtet.

³⁹ vgl. dazu Kapitel 3.1.6 „Schwacher Kontext“ als Kommunikationsstil

⁴⁰ siehe Anlage Nr. 5

⁴¹ siehe Anlage Nr. 5

4.5.4 Auswertung des Fragenkomplexes: Interkulturelle Kompetenz

Antworten der deutschen Befragungsteilnehmer

Einleitend wurde hier danach gefragt, ob man ein Ausbildungsprogramm oder ein Seminar kennt, das mit der tschechischen Kultur und Kulturunterschieden zwischen der deutschen und tschechischen Kultur bekannt macht⁴². Die Mehrheit der Befragten hat diese Frage mit Nein beantwortet. Es gibt nur 6 Personen, die eine bejahende Antwort auf diese Frage gegeben haben und die ein Ausbildungsprogramm kennen. Zu den Ausbildungsprogrammen, die angegeben wurden, gehören die Veranstaltungen der Deutsch-Tschechischen Industrie- und Handelskammer und ein interkulturelles Einzelcoaching⁴³. Daneben wurde in diesem Zusammenhang ein inneres Seminar genannt, das eine der Firmen für ihre Angestellten veranstaltet, die an der Befragung teilgenommen haben. Außerdem wurde hier auch ein Ausbildungsprogramm angegeben, das per VHS vermittelt wird.

Anschließend wurde die Frage gestellt, ob die Befragten persönlich an einem Ausbildungsprogramm/Seminar u. ä. teilgenommen haben, das mit der tschechischen Kultur und mit Kulturunterschieden zwischen der deutschen und tschechischen Kultur bekannt macht⁴⁴. Auf diese Frage haben die befragten Personen 4-mal positiv und 16-mal negativ geantwortet. Darunter gibt es 3 Personen, die an so einem Ausbildungsprogramm einmal teilgenommen haben. Außerdem gibt es noch eine Person, die bei so einer Ausbildungsveranstaltung mehrmals mitgewirkt hat. Ferner wurde festgestellt, dass es bei den Personen, die geantwortet haben, dass sie sich nur einmal an so einem Ausbildungsprogramm beteiligt haben, um ihre eigene Initiative ging. Es handelte sich dabei um folgende Ausbildungsprogramme: ein Interkulturelles Einzelcoaching der Büket Partner und eine Ausbildungsveranstaltung der Industrie- und Handelskammer Leipzig. Eine der Personen hat dazu bemerkt, dass ihre Teilnahme an der Ausbildungsveranstaltung von ihrem Chef befürwortet wurde. Außerdem gab es nur

⁴² siehe Anlage Nr. 6

⁴³ Als interkulturelles Coaching/Einzelcoaching wird ein der beruflichen Fortbildung dienender Kurs bezeichnet. Das interkulturelle Coaching hat die Aufgabe, in der Dialogform konkrete Probleme und spezifische Fälle zu diskutieren, die von den kulturellen Unterschieden ausgehen und für sie gemeinsam Lösungen zu suchen bzw. zu finden. Dabei wird dem Klienten absolute Diskretion zugesichert (vgl. <http://www.schroll-machl.de/>, 18.06.2008).

⁴⁴ siehe Anlage Nr. 6

noch eine Person, die angegeben hat, dass es sich um einen Teil der Entsendung in die Tschechische Republik, ein Interkulturelles Training der Robert Bosch GmbH handelte. Die Person, die angeführt hat, dass sie mehrmals an so einem Ausbildungsprogramm teilgenommen hat, hat geantwortet, dass es ein inneres Seminar des Unternehmens war, in dem sie momentan tätig ist. Dieses innere Seminar ist in Zusammenarbeit mit einer Mitorganisation entstanden. Darüber hinaus wurde ermittelt, dass 2 Personen mit der Ausbildungsveranstaltung zufrieden waren (2 Ja-Antworten) und 2 Personen eher unzufrieden waren (2- Eher-Nein-Antworten). Eine der zwei Personen, die mit dem Ausbildungsprogramm zufrieden waren, hat ihre Antwort damit begründet, dass das Seminar Deutsche und Tschechen zusammen besucht haben und aufgrund des Seminars die Zusammenarbeit jetzt noch besser funktioniert (inneres Seminar eines der beteiligten Unternehmen). Die andere Person findet es positiv, dass die deutsche Trainerin, die das Einzelcoaching geleitet hat, eine langjährige persönliche Erfahrung mit der tschechischen Kultur hat und auch die tschechische Sprache beherrscht (Interkulturelles Einzelcoaching der Büket Partner). Im Gegensatz dazu werden hier auch die gegensätzlichen Meinungen von Personen angeführt, die mit dem Ausbildungsprogramm eher unzufrieden waren. Als einer der Gründe für die Unzufriedenheit wurde hier Oberflächlichkeit des Ausbildungsprogrammes angegeben (IHK Leipzig). Außerdem wurde auch bemerkt, dass man die kulturellen Unterschiede erst dann richtig erfährt, wenn man längere Zeit in der Tschechischen Republik lebt. Es handelt sich um die Meinung einer der befragten Personen, die in der Tschechischen Republik 2,5 Jahre gelebt und gearbeitet hat.

Andererseits wurde eine Frage für diejenigen gestellt, die die Frage Nr. 15 negativ beantwortet haben. Das heißt es wurde erfahren, ob sich die Personen, die noch niemals an so einem Ausbildungsprogramm teilgenommen haben, für so ein Angebot interessieren. Auf diese Frage gab es 9 Nein-Antworten, indem als Begründung der Antwort z. B. eine langjährige Praxiserfahrung mit der tschechischen Kultur, aber auch Zeitmangel angeführt wurden. Außerdem wurde auch einmal erwähnt, dass der Kontakt mit den tschechischen Geschäftspartnern nur marginal ist und auch so die Kooperation gut funktioniert. Im Gegensatz dazu wurde diese Frage 5-mal bejaht. Die Personen die, die bejahende Antwort gegeben haben, sind der Meinung, dass man Kulturunterschiede sowie fremde Mentalität kennen lernen sollte und dass eine Fortbildung nie schaden kann.

Weiterhin wurde eine Frage gestellt, ob direkt von der Firma, in der man arbeitet, für ihre Angestellten Ausbildungsprogramme oder Seminare veranstaltet werden, die mit der tschechischen Kultur bekannt machen. Auf diese Frage wurde 18-mal mit Nein geantwortet. Es wurde dazu allerdings 7-mal bemerkt, dass die Firmen eine andere Art von Ausbildungsprogrammen veranstalten. Daneben wurde geantwortet, dass eine der befragten Firmen für ihre Angestellten regelmäßig ein Ausbildungsprogramm veranstaltet, das mit der tschechischen Kultur und Mentalität bekannt macht. Außerdem gibt es eine Firma, die so eine Art des Ausbildungsprogramms nur für ihre neuen Angestellten organisiert. Sowohl die regelmäßige Veranstaltung als auch die Veranstaltungen für neue Angestellte der Firma, werden von Firmen organisiert, die in die Kategorie „große Unternehmen“ gehören.

Zum Schluss wurde danach gefragt, ob man diese Ausbildungsprogramme für die Entwicklung der Kompetenz der Angestellten, die mit Vertretern fremder Kulturen kooperieren für wichtig hält. Diese Frage wurde 17-mal positiv beantwortet (11 Ja-Antworten und 6 Eher-Ja-Antworten). Die Antworten wurden damit begründet, dass man den aus einer fremden Kultur stammenden Geschäftspartner besser verstehen und einschätzen kann. Somit können auch Missverständnisse oder einen Fauxpas vermieden werden. Es wurde dazu auch ergänzt, dass man nur aufgrund der Kulturunterschiede und den Kenntnissen von einer anderen Kultur effektiv kommunizieren kann und auch geschäftlich erfolgreich ist. Daneben wurde auch die Wichtigkeit der Kenntnissen der tschechischen Kultur unterstrichen, indem man meint, dass aufgrund der geographischen Lage zahlreiche geschäftliche Kontakte entstehen.

Antworten der tschechischen Befragungsteilnehmer

Die Frage, ob die befragte Person Ausbildungsprogramme oder Seminare kennt, die mit der deutschen Kultur und Kulturunterschieden zwischen der deutschen und tschechischen Kultur bekannt machen, haben 53 der Befragten negativ und nur 7 Befragten positiv beantwortet⁴⁵. Personen, die auf diese Frage eine Ja-Antwort gegeben haben, haben folgende ergänzende Antworten angeführt. Zu den Ausbildungsprogrammen, die die Befragten kennen, gehören Veranstaltungen, die die Deutsch-Tschechische Industrie- und Handelskammer, die Tschechische

⁴⁵ siehe Anlage Nr. 6

Handelskammer oder das Goethe Institut organisieren. Außerdem wurden auch Seminare erwähnt, die für die Firmen Prof. Nový veranstaltet.

Folgend wurde die Frage gestellt, ob die befragte Person persönlich an einem Ausbildungsprogramm oder Seminar teilgenommen hat, das mit der deutschen Kultur und mit Kulturunterschieden zwischen der deutschen und tschechischen Kultur bekannt macht⁴⁶. Diese Frage wurde 56-mal negativ und 4-mal positiv beantwortet. Darunter gab es eine Person, die sich an so einem Ausbildungsprogramm einmal beteiligt hat und drei Personen, die daran mehrmals teilgenommen haben. Weiterhin wurde festgestellt, dass die Teilnahme der Person, die geantwortet hat, dass sie sich nur einmal an so einem Ausbildungsprogramm beteiligt hat, von ihren Chef initiiert wurde. Es hat sich um eine Ausbildungsveranstaltung zum Thema „multikulturelle Kommunikation“ gehandelt. Die drei Personen, die eine wiederholte Teilnahme an so einer Ausbildungsveranstaltung angegeben haben, haben aus eigener Initiative an dieser Veranstaltung teilgenommen. Es handelte sich dabei um Seminare, die sie während ihres Studiums an einer tschechischen Universität absolviert haben und deren Aufgabe es war, die deutsche Kultur nahezubringen. Ferner wurde eine zusammenhängende Frage gestellt, ob die Personen mit dem Ausbildungsprogramm zufrieden waren, an dem sie teilgenommen haben. Diese Frage wurde ausschließlich positiv beantwortet. Als positiv wurde vor allem das Gewinnen neuer Kenntnisse, das Bekanntmachen mit der deutschen Kultur bzw. mit interkulturellen, d. h. deutsch-tschechischen Kulturunterschieden, mit dem deutschen Arbeitsstil und deutschen Arbeitsbedingungen genannt. Es wurde zugleich eine Bemerkung gemacht, deren Autor aus persönlicher Erfahrung meint, dass es günstig und vorteilhaft wäre, wenn an so einem Ausbildungsprogramm immer auch ein Vertreter der deutschen Kultur teilnehmen würde und somit eine direkte Konfrontation bzw. Rückkopplung möglich wäre.

Im Gegensatz dazu wurden auch diejenigen weiter gefragt, die noch an keinem Ausbildungsprogramm teilgenommen haben. Es wurde die Frage gestellt, ob sie eigentlich überhaupt Interesse haben, an einer Ausbildungsveranstaltung teilzunehmen, die mit der deutschen Kultur und deutsch-tschechischen kulturellen Unterschieden bekannt macht. Es gibt 30 Personen, die diese Frage positiv beantwortet haben und die somit gern an einer Ausbildungsveranstaltung teilnehmen würden. Die Gründe dafür sind

⁴⁶ siehe Anlage Nr. 6

eindeutig. Vor allem wurde das Interesse damit begründet, dass man etwas Neues erfahren kann, was einem in der Kommunikation mit Deutschen hilft. Ferner würde man damit motiviert, dass man dadurch deutsche Kultur bzw. Mentalität gründlicher kennen lernen könnte und somit den deutschen Geschäftspartner besser verstehen könnte. Die Anzahl 26 spricht jedoch für Desinteresse, sich an so einem Ausbildungsprogramm zu beteiligen. Die Personen argumentieren dabei vor allem damit, dass sie keine Probleme im Kontakt bzw. in der Kommunikation mit deutschen Geschäftspartnern haben oder dass sie schon eine hinreichende Erfahrung mit der deutschen Kultur haben, d. h. entweder haben sie schon eine langjährige Praxis oder ist ihr Lebenspartner ein Vertreter der deutschen Kultur. Ferner gab es Personen, die das Selbststudium vorziehen oder die der Praxis vor der Theorie offensichtlich den Vorzug geben. Weiterhin wurde die Antwort gegeben, dass man keine Kulturunterschiede wahrnimmt, weil sich die deutsche und tschechische Kultur sehr nah sind. Aufgrund dieser Antwort würde man an so einem Ausbildungsseminar lediglich teilnehmen, wenn im Angebot zwei ganz unterschiedliche Kulturen stehen würden. Als Beispiel wurden zwei außereuropäische Kulturen angeführt – China und Japan. Schließlich wurde als einer der Gründe Zeitmangel genannt.

In der nächsten Frage wurde danach gefragt, ob direkt die Firma, in der man tätig ist, so eine Art des Ausbildungsprogrammes veranstaltet. Auf diese Frage wurde 55-mal eine Nein-Antwort gegeben. In drei Firmen wird so eine Ausbildungsveranstaltung regelmäßig veranstaltet. Einmal wurde die Antwort gegeben, dass so eine Ausbildungsveranstaltung nur für neue Angestellte der Firma organisiert wird. Dabei lässt sich hier kein Zusammenhang zwischen der Größe des Unternehmens und dem erkennen, ob die Firma für ihre Angestellten so eine Ausbildungsveranstaltung organisiert oder nicht.

Auf die letzte Frage hat die Mehrzahl der Befragten geantwortet, dass sie solche Ausbildungsprogramme für wichtig für die Entwicklung der Kompetenz der Angestellten halten, die mit Vertretern fremder Kulturen kooperieren. Es handelte sich um 10 Ja- und 31 Eher-Ja-Antworten. Die positiven Antworten wurden damit begründet, dass man sich dadurch vervollkommen kann und dass es zum Verstehen den deutschen Interaktionspartner beiträgt und somit zur effektiven Kommunikation bzw. Zusammenarbeit führt. Daneben wurde beispielsweise erwähnt, dass man sich dadurch im Rahmen des Geschäftslebens in das Handeln und Denken eines Vertreters

einer fremden Kultur, d. h. der deutschen Kultur besser versetzen kann. Damit können Probleme vermieden werden, die aufgrund des Missverstehens der deutschen Kultur eintreten können. Darunter gab es sechs Antworten, die solche Ausbildungsveranstaltungen für wichtig halten, doch im Falle, dass es sich um ganz unterschiedliche Kulturen handelt. Es wird damit argumentiert, dass die deutsche und tschechische Kultur keine groben Kulturunterschiede ausweisen. Diese Einstellungen decken sich mit den Antworten, die schon in der Frage Nr. 15 gegeben wurden. Zweimal wurde eine andere Antwort gewählt, indem eine Person dazu keine Stellung nimmt und eine andere Person meint, dass es von der Stellung des Angestellten abhängt. Der Rest der Befragten hält dies für unwichtig.

5 SCHLUSS: ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK

Die Bundesrepublik Deutschland und die Tschechische Republik – zwei Staaten, zwei Kulturen, zwischen denen nicht nur aufgrund ihrer geographischen Lage rege Wirtschaftsbeziehungen bestehen. Obwohl es sich um Nachbarländer handelt, sind in Anbetracht der Forschungsergebnisse von Schroll-Machl und Nový Kulturunterschiede zwischen Deutschen und Tschechen bekannt. Diese kulturellen Unterschiede wurden in den sog. Kulturstandards bearbeitet und stellen eine von der Praxis ausgehende Theorie dar. Ihre Aufgabe ist es dabei denjenigen hilfreich zu sein, die im Kontakt mit deutschen bzw. mit tschechischen Geschäftspartnern stehen. Es stellt sich jedoch die Frage, ob diesen Aspekten, die im deutsch-tschechischen Geschäftsleben zweifellos auftauchen, in der Praxis tatsächlich eine angemessene Aufmerksamkeit gewidmet wird bzw. ob sie berücksichtigt werden. In diesem Zusammenhang wird hier Kommunikation genannt, die als ein wichtiges Mittel der gegenseitigen Interaktion in der internationalen Zusammenarbeit durch Kulturunterschiede beeinflusst ist. Schließlich wird hier die interkulturelle Kompetenz erwähnt, die eine Verknüpfung zwischen Theorie und Praxis gewährleisten sollte. Die hier angebrachten Aspekte der interkulturellen Unternehmenskommunikation wurden im theoretischen Teil der vorliegenden Arbeit im Einzelnen erläutert und anschließend wurde ihre Bedeutung im Rahmen der empirischen Untersuchung überprüft, die ihnen seitens der in der Praxis stehenden deutschen und tschechischen Angestellten zugemessen wird. Die empirische Untersuchung wurde sowohl in tschechischen als auch in deutschen Unternehmen durchgeführt. Somit werden Gesichtspunkte beider Seiten in Betracht gezogen.

Zusammenfassend lässt sich aus dem Themenbereich: Kultur und Kulturstandards das Fazit ziehen, dass sowohl auf der tschechischen als auch auf der deutschen Seite die Unterschiede zwischen beiden Kulturen im Rahmen ihres Berufs wahrgenommen werden. Außerdem findet eine augenfällige Zahl sowohl der Tschechen als auch der Deutschen Kultur als ein „Mittel“, welches einen Einfluss auf die Qualität der internationalen Zusammenarbeit ausüben kann. Weiterhin hat es sich gezeigt, dass fast die Hälfte der befragten Tschechen die Zusammenarbeit mit deutschen Geschäftspartnern als: „Zusammenspiel zweier Kulturen, die sich in ihrer Tätigkeit gegenseitig ergänzen und integrieren“ empfindet. Bei den deutschen Untersuchungsteilnehmern wurde die gleiche Tendenz wie bei den Tschechen erfahren, was die Art und Weise der Zusammenarbeit betrifft. Diese Art und Weise der

Kooperation schätzen dabei beide Seiten ausschließlich positiv. Jedoch ist der Bekanntheitsgrad des Begriffs Kulturstandards auf der tschechischen Seite sehr niedrig. Hinzu kommt, dass auch seitens der tschechischen Unternehmen die Rolle der Kulturunterschiede unterschätzt wird. Darauf weist auch die Tatsache hin, dass mit den meisten tschechischen Angestellten, die im Kontakt mit deutschen Geschäftspartnern stehen, die deutsche Kultur und Mentalität nicht diskutiert wurde. Ins Auge fällt außerdem, dass zur Großzahl der Angestellten, mit denen dieses seitens der Leitung ihrer Firma nicht diskutiert wurde, überwiegend Entscheidungsträger gehören. Im Gegensatz dazu ist ein anderer Trend auf der deutschen Seite zu konstatieren. Fast der Hälfte der befragten Deutschen ist dieser Begriff bekannt. Es wurde auch festgestellt, dass die deutschen Angestellten, diesen Begriff fast ausschließlich im Rahmen ihres gegenwärtigen oder vorhergehenden Berufes erfahren haben. Allerdings ist auch auf der deutschen Seite die Anzahl der Personen hoch, mit denen die Leitung ihrer Firma die tschechische Kultur nicht diskutiert hat.

Daneben wurde festgestellt, dass in der Kommunikation zwischen den deutschen und tschechischen Handelspartnern die deutsche Sprache offensichtlich dominiert. Dabei vollzieht sich die Kommunikation zwischen Deutschen und Tschechen entweder ausschließlich auf Deutsch oder wird Deutsch ausnahmsweise durch Englisch ergänzt. Dieses Ergebnis, das für Deutsch spricht, widerspricht jedoch dem aktuellen Globalisierungstrend, dass die englische Sprache im Geschäftsleben und nicht nur dort präferiert wird. Ein anderes Ergebniss der empirischen Untersuchung, das zu erwähnen ist, betrifft die Kommunikationsarten. Die Tschechen bevorzugen im Kontakt mit ihren deutschen Geschäftspartnern die schriftliche Kommunikation. Es lässt sich darauf zurückführen, dass man nicht in seiner Muttersprache, sondern in einer Fremdsprache kommuniziert und somit sicher ist, wenn alles belegt und dokumentiert wird. Auf der deutschen Seite lässt sich keine ausgeprägte Neigung zur einen oder anderen Art der Kommunikation beobachten. Jedoch ist zu bemerken, dass einer mündlichen Vereinbarung oft auch noch eine schriftliche Bestätigung folgt. Dieses Vorgehen ist u. a. mit der deutschen Organisationsliebe zu assoziieren. Daneben ist es gelungen mittels der empirischen Untersuchung folgende deutsche und tschechische Kulturstandards im Zusammenhang mit dem Kommunikationsstil nachzuweisen. Es handelt sich um die Kulturstandards „Schwacher Kontext“ als Kommunikationsstil auf der deutschen Seite und die tschechischen Kulturstandards Diffusion von Lebens- und

Persönlichkeitsbereichen, „Starker Kontext“ als Kommunikationsstil sowie Konfliktvermeidung. Darüber hinaus wurden Anredeformen thematisiert. Es hat sich bestätigt, dass zwischen den tschechischen und deutschen Geschäftspartnern vor allem eine konventionelle Anredeform, d. h. Siezen, verwendet wird. Wieder ist hier eine Verknüpfung mit einem der deutschen Kulturstandards möglich. Die Sie-Anredeform ermöglicht es eine Distanziertheit zwischen den Kommunikationspartnern zu erhalten und somit eine formelle Basis für die Geschäftsbeziehungen zu gestalten. Im Gegensatz dazu sprechen Tschechen ihre deutschen Geschäftspartner und umgekehrt mit dem Titel nur marginal an.

Zuletzt lässt sich aus dem Themenkreis: Interkulturelle Kompetenz schlussfolgern, dass sowohl auf der tschechischen als auch auf der deutschen Seite eine hohe Anzahl derjenigen ist, die kein Ausbildungsprogramm kennen, das mit der deutschen bzw. tschechischen Kultur bekannt macht. Im Zusammenhang damit, ist zu bemerken, dass solche Ausbildungsprogramme für Angestellte, die im Kontakt mit deutschen bzw. mit tschechischen Geschäftspartnern stehen, nur vereinzelt von den befragten Unternehmen veranstaltet werden. Dementsprechend ist auch die Zahl derjenigen sehr niedrig, die an so einer Ausbildungsveranstaltung teilgenommen haben. Im Gegensatz dazu lässt sich allerdings ein Interesse derjenigen an so einem Ausbildungsprogramm bemerken, die noch keine Möglichkeit hatten, sich an so einem Ausbildungsseminar zu beteiligen. Hinzu kommt, dass die Mehrheit der Befragten sowohl auf der deutschen Seite als auch auf der tschechischen Seite solche Ausbildungsprogramme für wichtig für die Entwicklung der Kompetenz der Angestellten hält, die mit Vertretern fremder Kulturen kooperieren. Erstaunlicherweise gibt es auf der tschechischen Seite jedoch Personen, die keine kulturellen Unterschiede zwischen Tschechen und Deutschen wahrnehmen.

In Hinblick auf die Untersuchungsergebnisse lassen sich zusammenfassend folgende Hinweise aufzählen, die zu einer konstruktiven Unterstützung der deutsch-tschechischen Wirtschaftsbeziehungen beitragen können und somit eine Voraussetzung für eine erfolgreiche deutsch-tschechische Zusammenarbeit darstellen. Zunächst sollte betont werden, dass der Bekanntheitsgrad der Ausbildungsprogramme und somit der Kulturstandards bei Angestellten, die mit deutschen bzw. tschechischen Geschäftspartnern zusammenarbeiten, insbesondere auf der tschechischen Seite gesteigert werden sollte. Außerdem sollte auch die Tatsache aufgeklärt werden, dass die deutsch-tschechischen Kulturstandards von der Praxis ausgehen und aufgrund dessen

auch wieder der Praxis effektiv dienen können. Es besteht nämlich bei einigen Befragten auf der tschechischen Seite eine Fehlinterpretation, dass Kulturstandards eine reine Theorie darstellen. Aufgrund dessen ist eine misstrauische Einstellung zu den Kulturstandards bzw. Ausbildungsprogrammen bei ihnen zu beobachten. Weiterhin ist zu bemerken, dass die Ausbildungsprogramme an konkrete Bedürfnisse der jeweiligen Angestellten, Unternehmensabteilungen oder Firmen als solche herangehen sollten. Dies ist auf vereinzelte Erfahrungen der Untersuchungsteilnehmer zurückzuführen. Hinzu kommt, dass ein Ausbildungsprogrammleiter eine entsprechende Erfahrung mit der fremden Kultur haben sollte. Als besonders vorteilhaft wird die Teilnahme an so einer Ausbildungsveranstaltung bezeichnet, an der beide Interaktionspartner, d.h. sowohl Deutsche als auch Tschechen, mitwirken. Zuletzt sollte erwähnt werden, dass diese Ausbildungsprogramme für Entscheidungsträger nützlich sein können und dass die Teilnahme der Angestellten selbst von dem Unternehmen bzw. der Leitung des Unternehmens initiiert werden sollte.

Für die Zukunft der deutsch-tschechischen Zusammenarbeit lassen sich folgende Perspektiven andeuten. Aufgrund der Mitteilungen der tschechischen Presse⁴⁷ aus dem ersten Viertel des Jahres 2008 lässt sich dank des sich verbessernden Unternehmensmilieus in der Tschechischen Republik auch weiter eine fortdauernde Zusammenarbeit zwischen der BRD und der Tschechischen Republik sowie Investitionen seitens deutscher Unternehmen in der Tschechischen Republik erwarten. Somit ist auch eine andauernde Aktualität der interkulturellen Kommunikation in Hinsicht auf deutsch-tschechische Interaktionen zu begründen. Auf diese Tatsache aufbauend ist zugleich anzuführen, dass dank der Programme der Europäischen Union, die nicht nur Studienaufenthalte, sondern auch Praktika in der BRD⁴⁸ zur Verfügung stellen, eine Erfahrung mit der fremden Kultur für die potenziellen Arbeitnehmer ermöglicht ist. Jedoch ist eine spezifische bzw. fachorientierte Fortbildungsmöglichkeit nicht zu bezweifeln, die auf konkrete deutsch-tschechische Kulturunterschiede aufmerksam macht. Bezüglich der Vielseitigkeit der empirischen Untersuchung, was die Thematik der interkulturellen Kommunikation in Bezug auf deutsch-tschechische Wirtschaftsbeziehungen betrifft, lassen sich hier zahlreiche Ansatzpunkte für andere zusammenhängende empirische Untersuchungen finden und entwickeln. Als ein

⁴⁷ siehe Anlage Nr. 5

⁴⁸ vgl. dazu Kapitel 4.5.2 Auswertung des Fragenkomplexes: Kultur und Kulturstandards, Seite 43 und 45

Hinweis für alle wird hier das Themenfeld des Titelgebrauchs⁴⁹ in der interkulturellen Kommunikation angeführt.

⁴⁹ Bisherige empirische Untersuchungen wurden einem deutsch-tschechischen Vergleich des Titelgebrauchs gewidmet. Jedoch wurde nicht die interkulturelle deutsch-tschechische Ebene berücksichtigt. Vgl. dazu die empirische Untersuchung, die an der Regensburger Universität 2004 durchgeführt wurde (vgl. <http://www.uni-regensburg.de/>, 20. 06. 2008).

RESUMÉ

Závěrečná práce se zabývá problematikou interkulturní komunikace a jejím vlivem na německo-české obchodní vztahy. Práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou. Teoretická část je věnována stěžejním pojmům z oblasti interkulturní komunikace. Vymezeny jsou pojmy „kultura“, „kulturní standardy“, „komunikace“ a v návaznosti na ně také pojem „interkulturní kompetence“, přičemž centrálním pojmem zůstává definice interkulturní komunikace. Po vymezení jednotlivých aspektů interkulturní komunikace a jejich vzájemných vztahů, následuje charakteristika zástupců obou kultur orientovaná na vystupování a jednání v obchodním styku. Tato charakteristika se přitom opírá o kulturní standardy, které vycházejí z empirických výzkumů Dr. Schroll-Machlové a Prof. Nového.

Praktická část dokumentuje empirický výzkum zaměřený na reálné prostředí německo-české spolupráce. Úkolem empirického výzkumu je zjistit jaký význam je připisován aspektům interkulturní komunikace v praxi a ozřejmit takto jejich důležitost pro úspěšnou česko-německou spolupráci. V praktické části je nejprve charakterizována současná situace česko-německých obchodních vztahů. Následuje vymezení cílů empirického výzkumu. Poté popis metodické přípravy a realizační etapy výzkumu. V návaznosti na to je v rámci jednotlivých tématických komplexů podrobně vyhodnocen empirický výzkum. Na závěr práce jsou shrnuty nejvýznamnější výsledky výzkumu. V souvislosti s tím jsou naznačeny předpoklady pro úspěšnou německo-českou spolupráci a její perspektivy.

LITERATURVERZEICHNIS

Bolten, Jürgen (2007): *Einführung in die interkulturelle Wirtschaftskommunikation*, Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Janisch, Nina / Neuendorff, Dagmar (2002): *Verhandeln, kooperieren, werben: Beiträge zur interkulturellen Wirtschaftskommunikation*, 1. Aufl., Wiesbaden: Dt. Uni – Verl.

Kromrey, Helmut (2006): *Empirische Sozialforschung. Modelle und Methoden der standardisierten Datenerhebung und Datenauswertung*, 11., überarbeitete Aufl., Stuttgart: Lucius & Lucius.

Möller, Joachim / Nekula, Marek (2002): *Wirtschaft und Kommunikation: Beiträge zu deutsch-tschechischen Wirtschaftsbeziehungen*, München: Idicium.

Nordman, Anna (2002): »Finnisch-deutsche Kulturunterschiede im Kommunikationsverhalten am Beispiel von Unternehmen der Seetransportbranche«. In Janisch, Nina / Neuendorff, Dagmar (Hrsg.): *Verhandeln, kooperieren, werben. Beiträge zur interkulturellen Wirtschaftskommunikation*, 1. Aufl., Wiesbaden: Dt. Uni-Verl., 61- 62.

Nový, Ivan / Schroll-Machl, Sylvia (2003): *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání*, 3. vydání, Praha: Management Press.

Nový, Ivan / Schroll-Machl, Sylvia (2005): *Spolupráce přes hranice kultur*, Praha: Management Press, NT Publishing, s. r. o.

Oksaar, Els (1988): *Kulturemtheorie. Ein Beitrag zur Sprachverwendungsforschung*, Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Schmid, Stefan (2002): »Fritz surrender! – Entwicklung eines interkulturellen Trainings für England«. In Janisch, Nina/ Neuendorff, Dagmar (Hrsg.): *Verhandeln, kooperieren, werben. Beiträge zur interkulturellen Wirtschaftskommunikation*, 1. Aufl., Wiesbaden: Dt. Uni-Verl., 171.

Schroll-Machl, Sylvia (2003): *Die Deutschen - Wir Deutsche. Fremdwahrnehmung und Selbstsicht im Berufsleben*, 2. Aufl., Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Schroll-Machl, Sylvia / Nový, Ivan (2003 a): *Beruflich in Tschechien, Trainingsprogramm für Manager, Fach- und Führungskräfte*, Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Schroll-Machl, Sylvia / Nový, Ivan (2003 b): *Perfekt geplant oder genial improvisiert? Kulturunterschiede in der deutsch-tschechischen Zusammenarbeit*, 2. Aufl., München und Mering: Rainer Hampp Verlag.

Thomas, Alexander (2002): *Interkulturelle Kompetenzen im internationalen Management*. In Möller, Joachim / Nekula, Marek: *Wirtschaft und Kommunikation: Beiträge zu deutsch-tschechischen Wirtschaftsbeziehungen*, München: Idicium, 93.

Thomas, Alexander (1996): *Psychologie interkulturellen Handelns*, Göttingen: Hogrefe-Verlag.

Veselá, Jana (2002): *Sociologický výzkum a jeho metody*, Pardubice: Upa, FES.

Walliman, Nicholas (2006): *Social Research Methods*, London: SAGE Publications.

INTERNETQUELLENVERZEICHNIS:

Česko-německá obchodní a průmyslová komora (a):

<<http://www.dtihk.cz/index.php?id=startseite&L=12>> (28. Mai 2008)

Česko-německá obchodní a průmyslová komora (b): „Česko-německé vztahy“:

<<http://tschechien.ahk.de/index.php?id=628&L=12>> (28. Mai 2008)

Ehlers, Klaas-Hinrich: „Zur Anrede mit Titeln in Deutschland, Österreich und Tschechien“:

<http://www.uni-regensburg.de/Fakultaeten/phil_Fak_IV/Bohemicum/IK/Anrede.doc>
(20. Juni 2008)

Lidové noviny: „Chut' podnikat v Česku roste, nejvíce za pět let“:

<http://www.lidovky.cz/tiskni.asp?r=ln_ekonomika&c=A080206_165944_ln_ekonomika_svo> (19. März 2008)

Moritz, André: „Soziale Kompetenz“:

<<http://www.soft-skills.com/sozialkompetenz/index.php>> (5. März 2008)

Rat für Migration: „Prof. em. Dr. Dr. h.c. mult. Els Oksaar: Biografie u. Publikationen“:

<<http://www.rat-fuer-migration.de/CVs/oksaar.pdf>> (19. Mai. 2008)

Rathje, Stefanie: „Interkulturelle Kompetenz“:

<http://www2.uni-jena.de/philosophie/iwk/publikationen/interkulturelle_kompetenz_rathje.pdf> (20. Februar 2007)

Schroll-Machl, Sylvia: „Coaching“:

<<http://www.schroll-machl.de/start1.html>> (18. Juni 2008)

Thomas, Alexander: „Interkulturelle Psychologie“:

<<http://www.psychologie.uni-regensburg.de/Thomas/mitarbeiter/thomas/thomas.html>>
(8. März 2008)

ANLAGENVERZEICHNIS

Anlage Nr. 1:

Unterschiedliche Realisation der vier Kommunikationskomponenten (Tabelle)

Kommunikativer Systemzusammenhang (Abbildung)

Anlage Nr. 2:

Dynamische Einflussfaktoren des Arbeitens in kulturellen Überschneidungssituationen
(Abbildung)

Anlage Nr. 3 a:

Fragebogen – deutsche Variante

Anlage Nr. 3b:

Fragebogen – tschechische Variante

Anlage Nr. 4:

Fragenkomplex: Kultur und Kulturstandards (Grafiken)

Anlage Nr. 5:

Fragenkomplex: Kommunikation (Grafiken)

Anlage Nr. 6:

Fragenkomplex: Interkulturelle Kompetenz (Grafiken)

Anlage Nr. 7:

„Chut’ podnikat v Česku roste, nejvíce za pět let“ (Artikel)

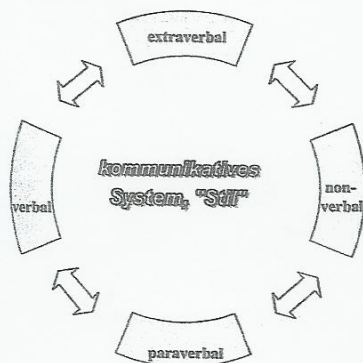
Unterschiedliche Realisation der vier Kommunikationskomponenten

	mündliche Kommunikation	schriftliche Kommunikation
verbal	u. a. lexikalische, syntaktische, rhetorisch-stilistische Vertextungsmittel	u. a. lexikalische, syntaktische, rhetorisch-stilistische Vertextungsmittel;
non-verbal	u. a. Mimik, Gestik, Körperhaltung, Blickkontakt	u. a. Bilder, Zeichnungen, Diagramme, Format, Farbe, Layout
paraverbal	u. a. Lautstärke, Stimmlage, Sprechrhythmus, Lachen, Hüsteln, Pausen, Akzent	u. a. Typographie, Interpunktion, Schreibweise, Zwischenräume, Satzspiegel (Block-, Flattersatz o. Ä.)
extraverbal	u. a. Zeit, Ort, Kleidung, Kontexte; taktile (fühlbare), olfaktorische (riechbare) Aspekte	u. a. Zeit (z. B. Erscheinungsweise), Raum (Ort und Modi der Textübermittlung); Papierqualität, Faltweise

(Bolten 2007:23)

In der Tabelle werden vier Bestandteile der Kommunikation dargestellt, die je nach der Kommunikationsart unterschiedlich realisiert werden (vgl. Bolten 2007:22). Die folgende Abbildung weist darauf hin, dass diese vier Kommunikationsebenen von sich gegenseitig abhängig sind (vgl. Bolten 2007:25).

Kommunikativer Systemzusammenhang

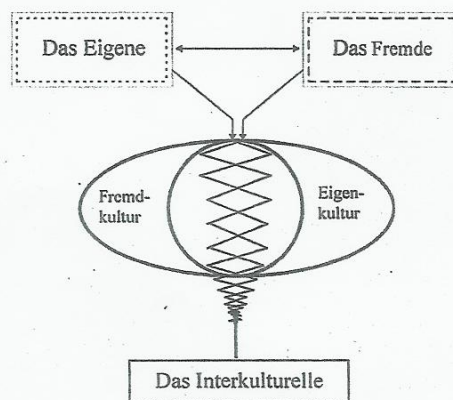


(Bolten 2007:25)

Anlage Nr. 2

Dynamische Einflussfaktoren des Arbeitens in kulturellen
Überschneidungssituationen

Die Abbildung veranschaulicht eine Interaktion, wenn im Rahmen der Kommunikation und Zusammenarbeit zwischen Menschen aus unterschiedlichen Kulturen eine spezifische Situation entsteht, die sich als interkulturelle Situation bezeichnen lässt (vgl. Thomas 2002:93). Diese Abbildung soll zugleich die im Kapitel 2.4 und 2.5 dargestellte interkulturelle Situation und ihre Charakteristika schildern.



(Thomas 2002: 93)

Anlage Nr. 3 a

Sehr geehrte Damen und Herren,

ich möchte Sie um das Ausfüllen des Fragebogens bitten. Ich bin Studentin des Faches „Deutsch für die wirtschaftliche Praxis“ der Universität Pardubice in Tschechien. Im Rahmen meiner Bachelorarbeit zum Thema „Aspekte der interkulturellen Unternehmenskommunikation – mit Orientierung auf deutsch-tschechische Wirtschaftsbeziehungen“ wird eine empirische Untersuchung durchgeführt, die die Aufgabe hat, Informationen darüber zu ermitteln, welche Bedeutung den interkulturellen Aspekten in der deutsch-tschechischen Zusammenarbeit zugeschrieben wird.

Der Fragebogen ist anonym. Die geforderten Angaben werden den oben genannten Zwecken dienen. Kreuzen Sie bitte die von Ihnen gewählte Antwort an. Bei Fragen, bei denen man mehrere Antworten geben kann, wählen Sie nur die Angabe, die für Sie von der größten Bedeutung ist. Im Fall, dass es sich um eine offene Frage handelt, schreiben Sie Ihre Antwort aus.

Vielen Dank im Voraus für Ihre Mitarbeit.

FRAGEBOGEN

Geschlecht: männlich weiblich

Alter: bis 29 30 – 39 40 – 49 50 und mehr

Der höchste erreichte Ausbildungsgrad:

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Mittlere Reife | <input type="checkbox"/> Fachhochschule |
| <input type="checkbox"/> Gymnasium/Abitur | <input type="checkbox"/> Berufsakademie |
| <input type="checkbox"/> Berufsschule | <input type="checkbox"/> Universität |

Entspricht Ihre erreichte Ausbildung dem Bereich, in dem Sie gegenwärtig tätig sind?

ja nein

Welche Stellung nehmen Sie in Ihrem aktuellen Beruf ein?

- Topmanagement Fachkräfte andere:
- Angestellte des mittleren Managements Büroangestellte

In welcher Branche ist Ihre Firma tätig?

Welche Kategorie, nach der Zahl der Angestellten, vertritt Ihre Firma?

- kleine Unternehmen mittelständische Unternehmen große Unternehmen

Wie lange kooperiert Ihre Firma mit den tschechischen Geschäftspartnern?

.....

A) Kultur und Kulturstandards

1) Hatten Sie eine persönliche Erfahrung mit der tschechischen Kultur bei Ihrem Eintritt in Ihren gegenwärtigen Beruf?

- ja, als Student in der Tsch. Rep. nein
 ja, als Praktikant in der Tsch. Rep. eine andere Antwort:
 ja, als Arbeitnehmer in der Tsch. Rep.

2) Nehmen Sie Unterschiede zwischen der deutschen und der tschechischen Kultur im Rahmen Ihres Berufes wahr?

- ja eher ja eher nein nein

Falls Sie mit „ja“/ „eher ja“ geantwortet haben, setzen Sie mit der Frage Nr. 3) fort. Im Fall, dass Sie mit „eher nein“/ „nein“ geantwortet haben, gehen Sie zur Frage Nr. 4) über.

3) Fühlen Sie sich in Ihrem Beruf durch deutsch-tschechische Kulturunterschiede beeinflusst?

- ja eher ja eher nein nein

Falls Sie mit „ja“/„eher ja“ geantwortet haben, ist diese Beeinflussung positiv oder negativ?

- positiv eher positiv eher negativ negativ

4) Finden Sie, dass Kultur ein „Mittel“ ist, welches einen Einfluss auf die Qualität der internationalen Zusammenarbeit ausüben kann?

- ja eher ja eher nein nein

5) Ihre Zusammenarbeit mit tschechischen Geschäftspartnern würden Sie als ... bezeichnen:

Wählen Sie nur eine Antwort.

- Zusammenspiel zweier Kulturen, die sich in ihrer Tätigkeit gegenseitig ergänzen und integrieren
 Zusammenarbeit, die sich ausschließlich aufgrund gemeinsamer Kulturmerkmale entwickelt
 Dominanz der deutschen Kulturmerkmale und Anpassung der tschechischen Kultur
 Dominanz der tschechischen Kulturmerkmale und Anpassung der deutschen Kultur
 Ablehnende Einstellung des dt. Geschäftspartners, Desinteresse an der Zusammenarbeit
 Ablehnende Einstellung des tsch. Geschäftspartners, Desinteresse an der Zusammenarbeit

Die von Ihnen gewählte Art und Weise der Zusammenarbeit würden Sie als ...

- bezeichnen: positiv negativ

Ihre persönliche ergänzende Bewertung:.....

6) Ist Ihnen der Begriff „Kulturstandards“ bekannt?

- ja, dieser Begriff ist mir bekannt nein, dieser Begriff sagt mir nichts
 ja, diesen Begriff habe ich schon mal gehört

Falls Sie mit „ja“ geantwortet haben, setzen Sie mit der Frage Nr. 7) fort. Im Fall, dass Sie mit „nein“ geantwortet haben, gehen Sie zur Frage Nr. 8) über.

7) Wo ist Ihnen zum ersten Mal dieser Begriff begegnet?

- im Rahmen des Studiums im Rahmen eines Ausbildungsprogramms/Seminars
 im gegenwärtigen Beruf eine andere Antwort:
 im vorhergehenden Beruf

8) Hat die Leitung Ihrer Firma mit Ihnen die tschechische Kultur und Mentalität diskutiert?

- ja nein

B) Kommunikation

9) In welcher Sprache bzw. Fremdsprache kommunizieren Sie mit Ihren tschechischen Geschäftspartnern?

- ausschließlich auf Deutsch
 ausschließlich auf Englisch
 überwiegend auf Deutsch, ausnahmsweise auf Englisch
 überwiegend auf Englisch, ausnahmsweise auf Deutsch
 in einer anderen Sprache:

10) Im Kontakt mit Ihren tschechischen Geschäftspartnern bevorzugen Sie die schriftliche oder die mündliche Kommunikation?

- schriftliche Kommunikation (Email, Fax, Post)
 mündliche Kommunikation (Telefon, persönliches Treffen)

Begründen Sie Ihre Antwort:

11) Was würden Sie als charakteristisch für den tschechischen Kommunikationsstil bezeichnen? Was ist für ihn typisch?

12) Sprechen Sie Ihre tschechischen Geschäftspartner mit Sie oder Du an:

- Sie
 Du
 das Siezen/ Duzen hängt von dem Alter sowie von der Stellung des Angestellten ab
 eine andere Antwort:

13) Sprechen Sie Ihre tschechischen Geschäftspartner mit dem Titel an, wenn Sie einen Titel haben?

- ja nein eine andere Antwort:.....

C) Interkulturelle Kompetenz

14) Kennen Sie einige Ausbildungsprogramme/Seminare u. ä., die mit der tschechischen Kultur und Kulturunterschieden zwischen der deutschen und tschechischen Kultur bekannt machen?

- ja nein

Falls Sie mit „ja“ geantwortet haben, schreiben Sie bitte um welche es sich handelt:

.....

15) Haben Sie sich persönlich an einem Ausbildungsprogramm/Seminar u. ä. teilgenommen, das mit der tschechischen Kultur und mit Kulturunterschieden zwischen der deutschen und tschechischen Kultur bekannt macht?

- ja, einmal
 ja, mehrmals
 nein, noch nicht

Falls Sie mit „nein“ geantwortet haben, würden Sie an der Teilnahme an so einem Ausbildungsprogramm/Seminar Interesse haben.

Ihre Antwort:

Begründen Sie Ihre Antwort:

Falls Sie mit „ja“ geantwortet haben, fahren Sie mit der Frage Nr. 16) fort. Im Fall, dass Sie mit „nein“ geantwortet haben, gehen Sie zur Frage Nr. 18) über.

16) War die Teilnahme an diesem Ausbildungsprogramm von Ihrem Chef initiiert oder hat es sich um Ihre eigene Initiative gehandelt?

- die Teilnahme am Ausbildungsprogramm wurde von meinem Chef initiiert
 am Ausbildungsprogramm habe ich aus eigener Initiative teilgenommen
 eine andere Antwort:

Um was für ein Programm hat es sich gehandelt und wer hat es organisiert?

.....

17) Waren Sie mit diesem Ausbildungsprogramm/Seminar zufrieden?

- ja eher ja eher nein nein

Im Fall, dass Sie mit „ja“/„eher ja“ geantwortet haben, was bewerten Sie als positiv:

Im Fall, dass Sie mit „nein“/„eher nein“ geantwortet haben, was bewerten Sie als negativ:

bzw. was würden Sie verändern:

18) Werden direkt von Ihrer Firma für Ihre Angestellten Ausbildungsprogramme/Seminare u. ä. veranstaltet, die mit der tschechischen Kultur und Kulturunterschieden zwischen der deutschen und tschechischen Kultur bekannt machen?

ja, regelmäßig

nein

ja, aber nur für neue Angestellte der Firma

eine andere Antwort:

19) Halten Sie diese Ausbildungsprogramme für wichtig für die Entwicklung der Kompetenz der Angestellten, die mit Vertretern fremder Kulturen kooperieren?

ja, natürlich

nein

eher ja

eine andere Antwort:

eher nein

Begründen Sie Ihre Antwort:

Eventuelle ergänzende Äußerungen zu Ihren Antworten:

.....
.....
.....

Anlage Nr. 3 b

Vážený pane/ Vážená paní,

chtěla bych Vás poprosit o vyplnění následujícího dotazníku. Jsem studentka třetího ročníku oboru „Německý jazyk pro hospodářskou praxi“ Univerzity Pardubice. V rámci mé bakalářské práce na téma: „Aspekty interkulturní komunikace v podnikatelské praxi – se zaměřením na německo-české obchodní vztahy“, provádím výzkum, který má za úkol zprostředkovat informace o tom, jaký význam je přikládán interkulturním aspektům v česko-německé spolupráci.

Dotazník je anonymní a požadované údaje budou sloužit výše uvedeným účelům. Zaškrtněte prosím Vámi zvolenou odpověď. U otázek, na které lze odpovědět více způsoby, označte jen tu možnost, které přikládáte největší význam. Pokud se jedná o otázku otevřenou, vypište.

Předem děkuji za Vaši spolupráci.

DOTAZNÍK

Pohlaví: muž žena

Věk: do 29 let 30 – 39 40 – 49 50 a více

Nejvyšší dosažený stupeň vzdělání: vyučený vyšší odborné
 středoškolské vysokoškolské

Odpovídá Vaše dosažené vzdělání oboru, ve kterém nyní pracujete?

ano ne

Jakou pozici v současném zaměstnání vykonáváte?

řídicí pracovník kancelářský zaměstnanec
 pracovník střední úrovně managementu jiná:
 odborný zaměstnanec

V jakém oboru Vaše firma podniká?

.....

Jakou kategorii z hlediska počtu zaměstnanců zastupuje Vaše firma?

malé podniky střední podniky velké podniky

Jak dlouho Vaše firma spolupracuje s německými obchodními partnery?

A) Kultura a kulturní standardy

1) **Měl/a jste osobní zkušenosti s německou kulturou při nástupu do nynějšího zaměstnání? Lze zvolit i více možností.**

- ano, studoval/a jsem v SRN ne
 ano, pracovní stáž v SRN jiná odpověď:
 ano, pracoval/a jsem v SRN

2) **Vnímáte rozdíly mezi českou a německou kulturou v rámci svého zaměstnání?**

- ano spíše ano spíše ne ne

Pokud byla Vaše odpověď „ano“/„spíše ano“ pokračujte otázkou č. 3). V případě, že jste opověděli záporně, přejděte k otázce č. 4).

3) **Cítete se být ve svém zaměstnání ovlivněn/a česko-německými kulturními rozdíly?**

- ano spíše ano spíše ne ne

Pokud jste na tuto otázku odpověděli „ano“/„spíše ano“, je toto ovlivnění kladné nebo záporné?

- kladné spíše kladné spíše záporné záporné

4) **Považujete kulturu za „nástroj“, který může mít vliv na kvalitu mezinárodní spolupráce?**

- ano spíše ano spíše ne ne

5) **Vaši spolupráci s německými obchodními partnery byste označil/a jako:**

*Zvolte pouze **jednu** možnost.*

- Souhru dvou kultur, které se vzájemně doplňují a integrují
 Spolupráci odvíjející se výhradně na základě společných kulturních znaků
 Dominanci německých kulturních znaků a přizpůsobení české kultury
 Dominanci českých kulturních znaků a přizpůsobení německé kultury
 Vytvoření zcela nového rámce pracovních podmínek
 Odmítavý přístup českého obchodního partnera, nezájem o spolupráci
 Odmítavý přístup německého obchodního partnera, nezájem o spolupráci

Vámi zvolený způsob spolupráce byste označil/a jako: kladný záporný

Vaše vlastní doplňující hodnocení:

6) **Setkal/a jste se již s výrazem „kulturní standardy“?**

- ano, tento pojem je mi dobře znám ne, nic mi tento pojem neříká
 ano, tento pojem jsem již slyšel/a

Pokud jste na tuto otázku odpověděli „ano“, pokračujte otázkou č. 7). V případě, že jste odpověděli „ne“ přejděte k otázce č.8).

7) Kde jste se s tímto výrazem setkal/a poprvé?

- v rámci studia v rámci vzdělávacího programu
 v předešlém zaměstnání jinde:
 v současném zaměstnání

8) Diskutovalo s Vámi někdy vedení Vaší firmy německou kulturu a mentalitu?

- ano ne

B) Komunikace

9) Jaký cizí jazyk používáte při komunikaci se svými německými obchodními partnery?

- výhradně německý jazyk převážně anglický, výjimečně německý
 výhradně anglický jazyk jiné:
 převážně německý, výjimečně anglický

10) V kontaktu s německými obchodními partnery dáváte přednost písemné nebo ústní komunikaci?

- písemné komunikaci (email, fax, dopis)
 ústní komunikaci (telefon, osobní setkání)

Zdůvodněte:

11) Co byste označil/a jako charakteristické znaky německého komunikačního stylu? Co je pro něj typické?

12) Se svými německými obchodními partnery si:

- vykáme záleží na věku a pozici pracovníka
 tykáme jiná odpověď:

13) Oslovujete své německé obchodní partnery titulem, pokud jej mají?

- ano ne jiná odpověď:

C) Interkulturní kompetence

14) Znáte nějaké vzdělávací programy/semináře apod., jejichž náplní by bylo seznámit se s německou kulturou a kulturními odlišnostmi?

- ano ne

Pokud jste odpověděli „ano“, vypište o jaké se jedná:

15) Účastnil/a jste se někdy Vy osobně vzdělávacího programu/semináře apod., který by seznamoval s německou kulturou a kulturními odlišnostmi české a německé kultury?

ano, jednou ano, vícekrát ne, ještě nikdy

Pokud jste odpověděli „ne“, měli byste zájem účastnit se takového vzdělávacího programu/semináře?

Vaše odpověď:

Zdůvodnění Vaší odpovědi:

Pokud jste na tuto otázku odpověděli „ano“, pokračujte otázkou č. 16). V případě, že jste odpověděli záporně, přejděte k otázce č. 18).

16) Byla účast na tomto vzdělávacím programu iniciována Vaším nadřízeným nebo se jednalo o vlastní iniciativu?

účast na vzdělávacím programu zorganizoval můj nadřízený
 vzdělávacího programu jsem se zúčastnila z vlastní iniciativy
 jiná odpověď:

O jaký vzdělávací program se jednalo a kdo byl jeho organizátorem?

.....

17) Byl/a jste s tímto vzdělávacím programem/seminářem spokojen/a?

ano spíše ano spíše ne ne

V případě, že jste odpověděl/a „ano“/„spíše ano“, co hodnotíte jako pozitivní:

.....

V případě, že jste odpověděl/a „ne“/„spíše ne“, co hodnotíte jako negativní:

.....

popř. co byste změnily:.....

18) Pořádá přímo Vaše firma pro své zaměstnance vzdělávací programy/semináře apod., jejichž náplní by bylo seznámit s německou kulturou a kulturními odlišnostmi?

ano, pravidelně ne
 ano, ale jen pro nové pracovníky firmy jiná odpověď:

19) Považujete takovéto vzdělávací programy za důležité pro rozvoj kompetence zaměstnanců pracujících v kontaktu s příslušníky cizích kultur?

ano, samozřejmě ne
 spíše ano jiná odpověď:.....
 spíše ne

Zdůvodnění Vaší odpovědi:

Prostor pro případné doplnění některé z Vašich odpovědí:

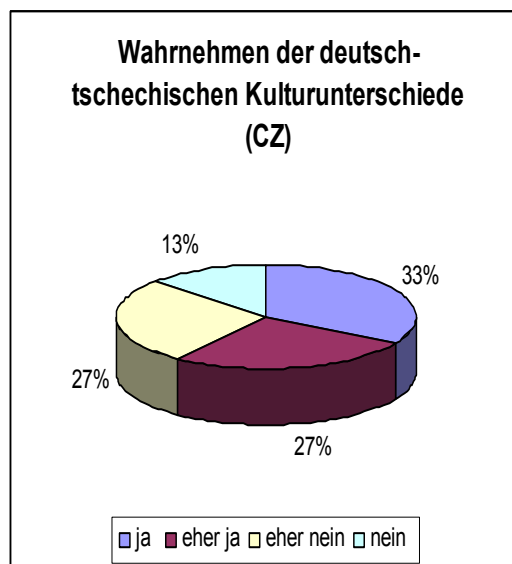
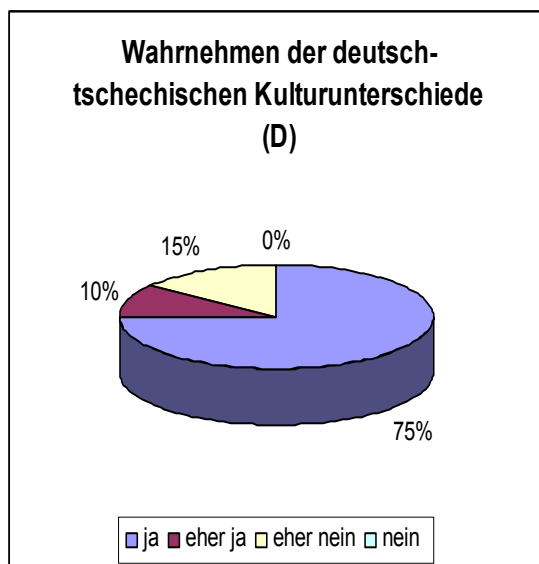
.....

.....

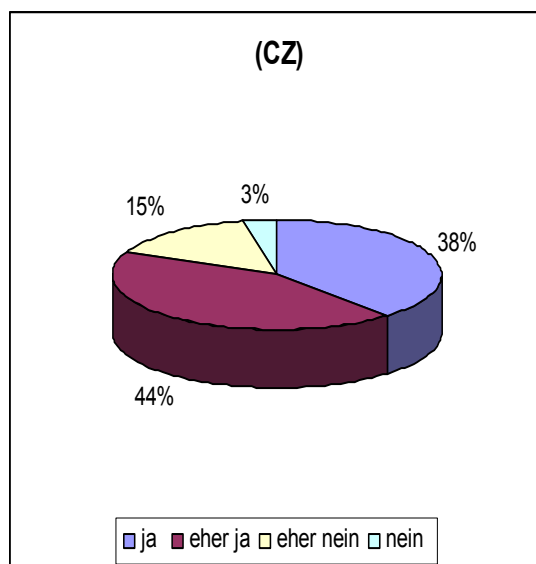
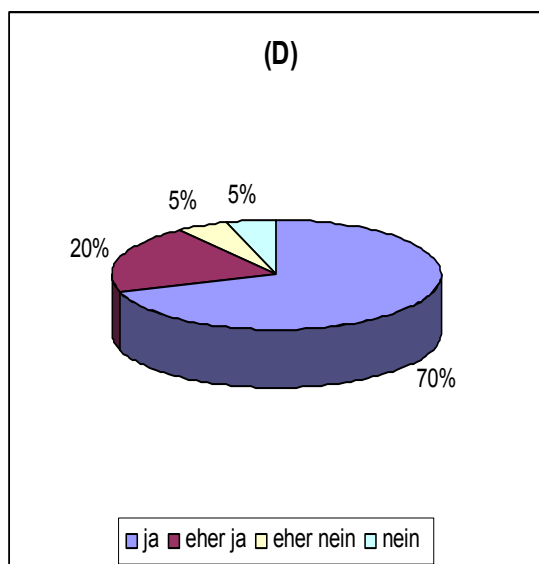
.....

Fragenkomplex: Kultur und Kulturstandards

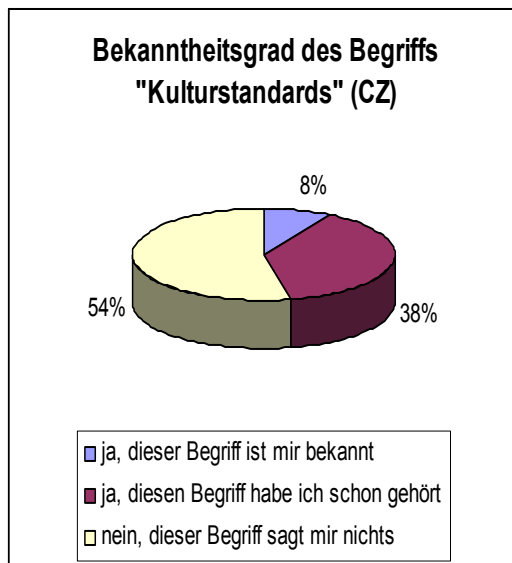
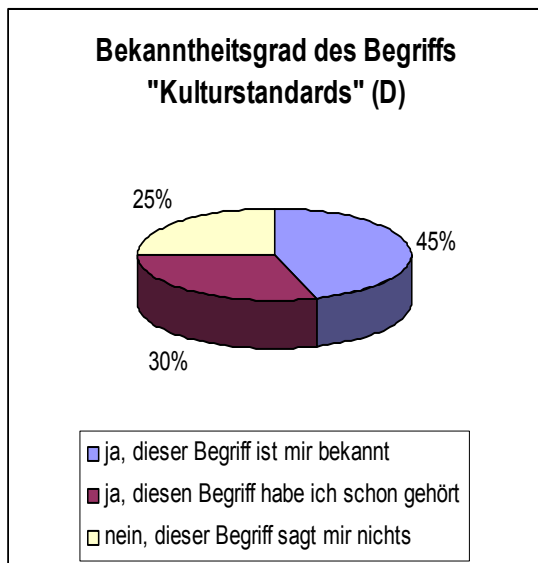
Frage Nr. 2: Nehmen Sie Unterschiede zwischen der deutschen und der tschechischen Kultur im Rahmen Ihres Berufes wahr?



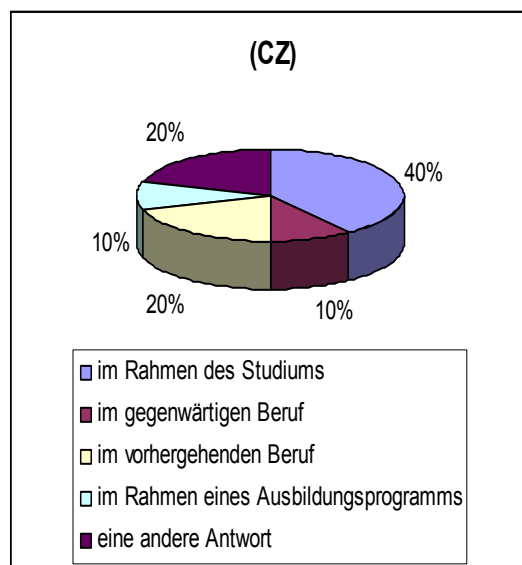
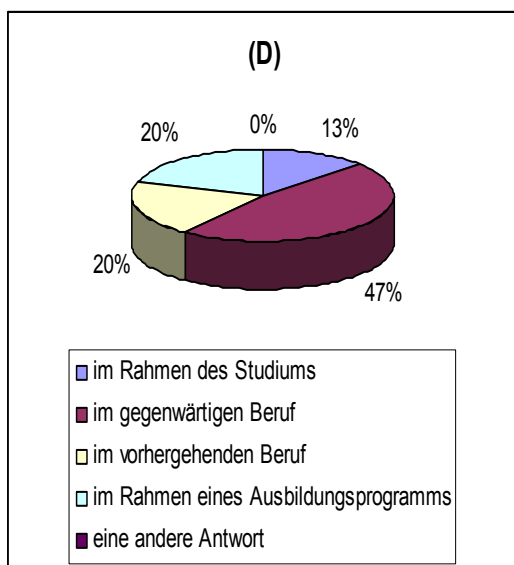
Frage Nr. 4: Finden Sie, dass Kultur ein Mittel ist, welches einen Einfluss auf die Qualität der internationalen Zusammenarbeit ausüben kann?



Frage Nr.6: Ist Ihnen der Begriff „Kulturstandards“ bekannt?

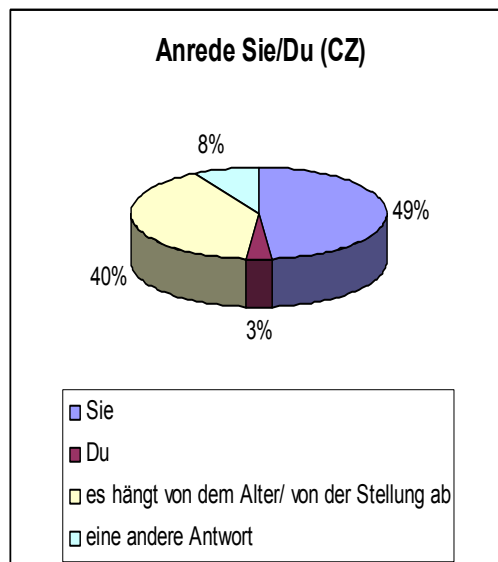
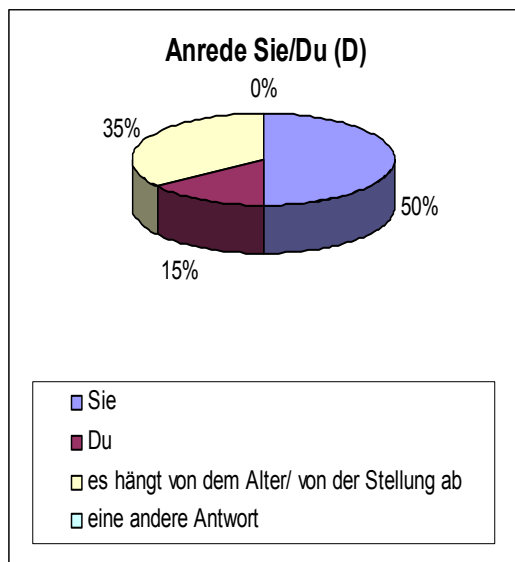


Frage Nr. 7: Wo ist Ihnen zum ersten Mal dieser Begriff begegnet?

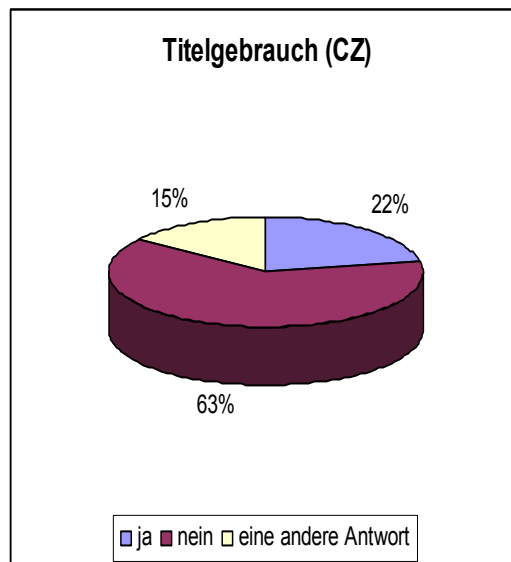
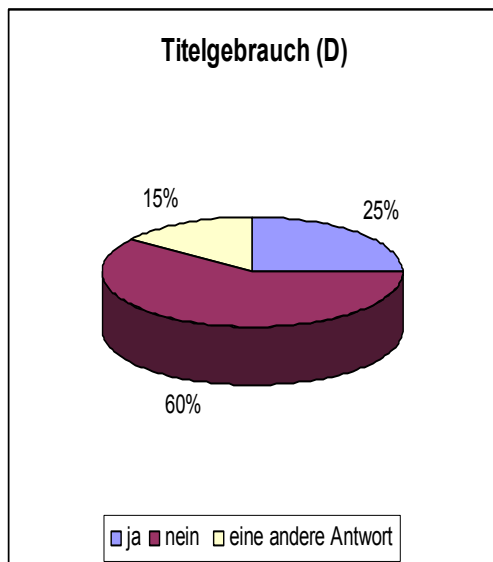


Fragenkomplex: Kommunikation

Frage Nr. 12: Sprechen Sie Ihre tschechischen bzw. deutschen Geschäftspartner mit Sie oder Du an?

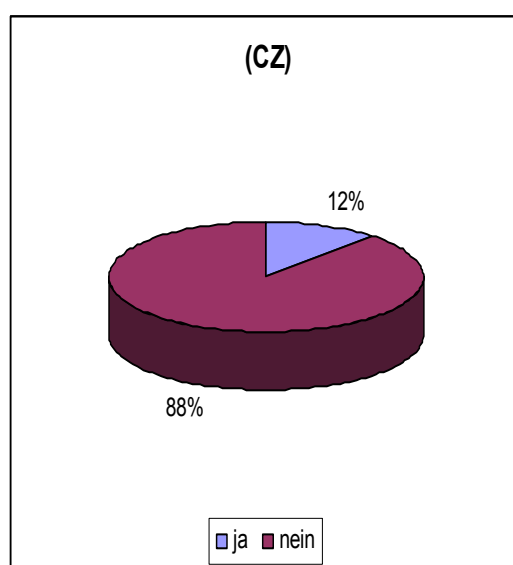
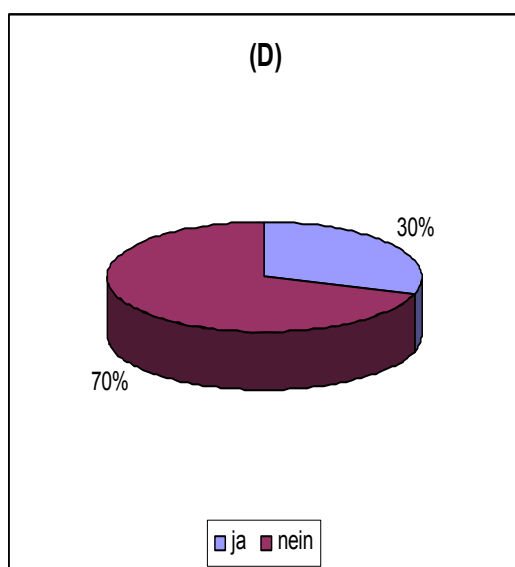


Frage Nr. 13: Sprechen Sie Ihre tschechischen bzw. deutschen Geschäftspartner mit dem Titel an, wenn Sie einen Titel haben?

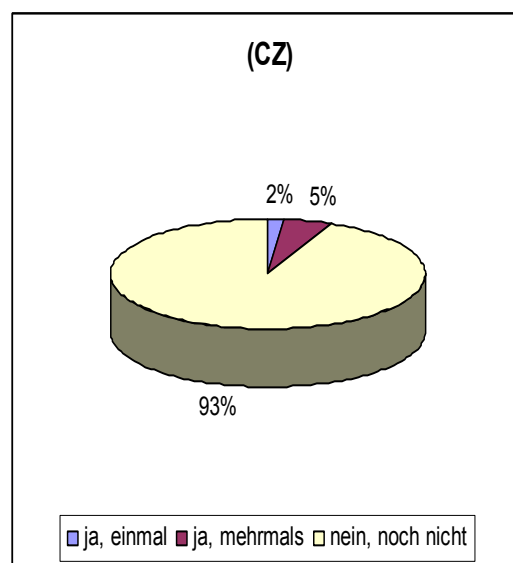
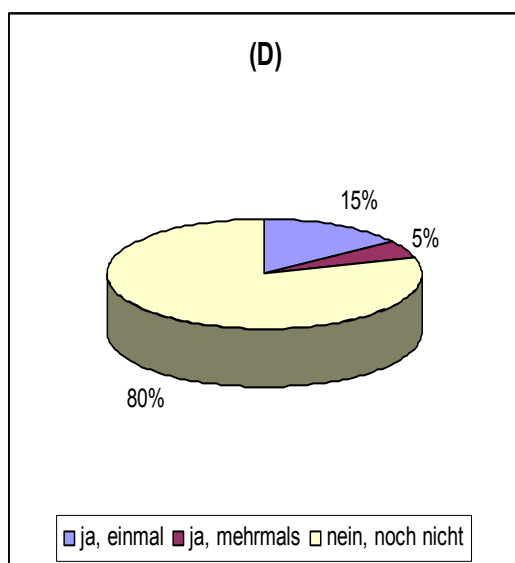


Fragenkomplex: Interkulturelle Kompetenz

Frage Nr. 14: Kennen Sie einige Ausbildungsprogramme/Seminare u. ä., die mit der tschechischen bzw. deutschen Kultur und Kulturunterschieden zwischen der deutschen und tschechischen Kultur bekannt machen?



Frage Nr. 15: Haben Sie sich persönlich an einem Ausbildungsprogramm/Seminar u. ä. teilgenommen, das mit der tschechischen bzw. deutschen Kultur und mit Kulturunterschieden zwischen der deutschen und tschechischen Kultur bekannt macht?



Ein Artikel, der in der tschechischen Presse am 6. Februar 2008 erschienen ist. Aus dieser Pressemitteilung ergibt sich, dass sich dank des sich verbessernden Unternehmensmilieus in der Tschechischen Republik eine fortdauernde Zusammenarbeit zwischen der BRD und der Tschechischen Republik erwarten lässt.

Chuť podnikat v Česku roste, nejvíce za pět let

PRAHA 6. února 2008 | 16:59

Česká republika zažívá hospodářský boom, loni zde vznikl největší počet firem za posledních pět let. Založeno bylo přes 22 tisíc společností, což je o 27 procent více než za rok předchozí. **Za rekordním nárůstem stojí zlepšující se podnikatelské prostředí v zemi,** které souvisí mimo jiné i s novou daňovou reformou.

Téměř polovina z vzniklých firem byla založena v Praze, přes dvě pětiny nových podniků působí v oboru nemovitostí. Vyplývá to z údajů České kapitálové informační agentury (Čekia). Rychle rostl počet akciových společností, tento boom souvisí i s novou daňovou reformou.

"Zájem o podnikání v Čechách roste v souvislosti s hospodářským boomem," uvedla členka představenstva agentury Čekia Petra Doležalová. Odhadla, že nové firmy mohou podnítit další růst ekonomiky. Více než 42 procent nově registrovaných společností podniká v oboru nemovitostí. "Vysoký počet firem působících v oblasti nemovitostí souvisí s velkým zájmem o investice do budov a pozemků v ČR," dodala Doležalová.

Tuzemští i zahraniční investoři podle ní dávají přednost nákupu nemovitostí prostřednictvím právnické osoby a developeři zpravidla pro každý projekt zakládají samostatný právní subjekt. Další téměř dvě pětiny nových společností působí ve velkoobchodu, maloobchodu, stavebnictví a službách jako například účetnictví, auditu, poradenství, architektuře a reklamě. "Ostatní z preferovaných odvětví se vyznačují nízkými bariérami vstupu do podnikání," podotkla Doležalová.

Kromě hlavního města bylo nejvíce podniků loni založeno v Jihomoravském, Středočeském a Moravskoslezském kraji. "Největší počet nových firem v těchto regionech souvisí s intenzivním rozvojem v okolí ekonomických center České republiky - Prahy, Brna a Ostravy," vysvětlila Doležalová. Podnikání se zintenzivňuje zvláště na severní Moravě, doplnila.

(<http://www.lidovky.cz/>, 19. 3. 2008)