

UNIVERSITÄT MATEJ BEL IN BANSKÁ BYSTRICA (SLOWAKEI)

WIRTSCHAFTSWISSENSCHAFTLICHE FAKULTÄT

**WERTVORSTELLUNGEN UND NORMEN ZWISCHEN
SLOWAKISCHEN UND DEUTSCHSPRACHIGEN
GESCHÄFTSPARTNERN AM BEISPIEL DER WIRTSCHAFTLICHEN
KOOPERATION
(BEITRAG)**

Lenka Bogyová

Katarína Miková

2009

INHALTSVERZEICHNIS

INHALTSVERZEICHNIS	1
EINLEITUNG	2
1. Interkulturelle Kompetenz als Schlüsselfaktor für Unternehmenswachstum.....	2
2. Kulturstandards in Organisationen	4
3. Forschungsansatz	5
3.1 Methodische Vorgangsweise	7
3.2 Interviewdurchführung	8
4. Kritische Interaktionssituationen – Auswertungsphase.....	11
5. Werte und Normen zwischen slowakischen und deutschsprachigen Geschäftspartnern	14
5.1 Hilfsbereitschaft, Freundlichkeit und Gastfreundschaft	15
5.2 Flexibler Umgang mit der Zeit	17
5.3 Improvisation	17
5.4 Vermeidung von offener Kritik	18
5.5 Kommunikationsverhalten: direkt versus indirekt.....	19
5.6 Managementkultur und Arbeitsstil	20
5.7 Unternehmensstruktur	21
SCHLUSSWORT	22
LITERATURVERZEICHNIS	24

EINLEITUNG

Das primäre Ziel des Beitrages ist es, die kulturellen Unterschiede und deren Auswirkungen auf den bilateralen Interaktionsprozess zwischen slowakischen und deutschsprachigen Geschäftspartnern zu definieren und zu analysieren. Darum wird in diesem Text generell mit interkultureller Kompetenz als Schlüsselfaktor für Unternehmenswachstum, dann wird die Arbeit auf die Grundlagen der qualitativen Sozialforschung und auf die narrative Interviewtechnik fokussiert, und schließlich wird konkret die Situation in der Slowakei beschrieben, um die Wertvorstellungen und Normen zwischen den slowakischen und deutschsprachigen Geschäftspartnern zu zeigen.

Die konkreten kritischen Interaktionssituationen werden hier laut Kulturstandard-Konzept von Alexander Thomas detailliert behandelt, sie stellen doch die Grundlage für diese Arbeit dar.

Hier werden nur einige slowakische Kulturstandards aus Platzgründen thematisiert. Die gesamten Forschungsergebnisse sind meiner Diplomarbeit¹ zu entnehmen. Im Folgenden skizziere ich auch einige kritische Interaktionssituationen.

1. Interkulturelle Kompetenz als Schlüsselfaktor für Unternehmenswachstum

Kontakte zu anderen Kulturen gehören heutzutage zum Alltag in Unternehmen und Organisationen aller Art, sowohl in den deutschsprachigen Ländern als auch in den anderen EU-Mitgliedsstaaten.

Organisationen funktionieren nicht nur durch die Menschen, die sie führen und die in ihnen arbeiten, sondern auch durch Prozesse, Regeln, die von Individuen unabhängig sein sollten. Die Unternehmenskultur wird von den Werten, Normen, Vorannahmen und geteilten Absichten derer geformt, die eine Organisation leiten. Jeder einzelne Mitarbeiter bzw. Partner bringt mit seiner Persönlichkeit seine kulturelle Spezifität im Denken, Fühlen und Handeln in eine wirtschaftliche Einheit ein. Folgendes Beispiel macht die Wirkung der Kultur in wirtschaftlichem Handeln deutlich und zwar anhand meiner eigenen Erfahrungen.

Mir persönlich ist folgendes passiert. Ich arbeitete ein paar Monaten als Praktikantin in einer slowakischen Firma, die aber eine Division einer österreichischen Firma war. Trotzdem damals

¹ Eigene Erfahrung

nur drei Österreicher dort tätig waren, war der österreichische Einfluss dort so stark, dass alle Slowaken nach Außen wie Österreicher wirkten. Das wird später bei den kritischen Interaktionen bearbeitet, hier wird nur ein Beispiel angegeben, um die Situation zu verdeutlichen:

„ Frau Bogyova, bitte schicken Sie mir das Protokoll am Anfang jeder Woche, die Tabellen und Graphen im Projekt machen Sie sehr deutlich mit den Farben, bitte, und wenn die Präsentationszeit kommt, schicken Sie uns den Projektauftrag mit dem genauen Präsentationsablauf und vergessen Sie nicht die Einladungen an alle daran Interessierten zu schicken.“²

Was mich noch sehr beeindruckte, war die Firmenkommunikation. Alle Mitarbeiter kommunizierten miteinander nur per Email oder per Telefon. Es wurde sehr selten miteinander gesprochen. Für mich ist das sehr unpersönlich, wenn ich mit dem neben mir sitzenden Mitarbeiter per Email etwas vereinbaren muss. Alle Mitarbeiter in der Firma behandelten mich so, sogar die Slowaken. Ich kann sagen, dass das für mich ein Schock war, weil ich die Slowaken kenne, aber nicht von dieser „österreichischen Seite“, wo alles perfekt organisiert war, alles sehr gut funktionierte, fast niemand improvisierte, alle hielten die „Deadlines“ ein.

Mit dieser ersten kritischen Situation sollte gezeigt werden, dass die slowakischen Kollegen sich an die österreichische Kultur gewöhnen mussten. Sicher war das für sie zu viel am Anfang, aber näher sahen sie auch die Vorteile davon, dass die Österreicher das nicht mit irgendeiner bösen Absicht machten, sondern um erfolgreich hier in der Slowakei zu sein, aus ökonomischen Sicht gemeint.

Die Unternehmensführung ist in hohem Maße kulturspezifisch, nur die Akteure sind sich dessen meistens nicht bewusst. Jeder denkt und tut, was er (unausgesprochen) für selbstverständlich hält.

Nach Schätzung der Unternehmensberatung A.T. Kearney scheitern 40 und 70 Prozent der Fusionen und Akquisitionen durch Vernachlässigung des kulturellen Faktors. Unzählige zeitlich begrenzte Projekte scheitern an zwischenmenschlichen Beziehungen, die alle eine kulturelle Dimension haben. Von 271 befragten Unternehmen erwähnen nur 54 Prozent das Kriterium „Kulturelle Offenheit“ als Auswahlkriterium für Manager mit internationaler Laufbahn, und das auch nur an zehnter Stelle, während Fach- und Führungskompetenz an erster Stelle der Bewertung stehen.³

Was beinhaltet interkulturelle Kompetenz?

² Persönliche Erfahrung

³ Vgl. Marchant 1999, S. 1

Sie umfasst:

- ◆ Bewusstsein der eigenen kulturellen Prägung
- ◆ Wissen über Werte, Normen, mögliche Motivationen und Erwartungen in anderen Kulturen
- ◆ Kenntnisse über Kommunikationsstile und –kanäle in anderen Kulturen
- ◆ die Fähigkeit, sich in anderen Kulturen und gegenüber Partnern anderer Kulturen angemessen zu verhalten
- ◆ die Fähigkeit zu kulturspezifischer Entscheidungsfindung und Problemlösung
- ◆ Ambiguitätstoleranz: die Fähigkeit, in unklaren Situationen/Unsicherheitssituationen in fremdkulturellem Kontext Ruhe zu bewahren und durch analytisches Verhalten bestenfalls mit einem geeigneten Instrumentarium eine Klärung zu suchen

Fremdsprachenkenntnisse garantieren noch keine interkulturelle Kompetenz. Interkulturelle Kompetenz trägt zur Reduzierung von Missverständnissen bei und erzielt Optimierung von Kommunikation zwischen den Kulturen. Auch in der firmeninternen Kommunikation kann die interkulturelle Kompetenz von Führungskräften eine ganze Reihe positiver Effekte bewirken:

- erhöhte Identifikation einer multikulturellen Belegschaft mit dem Unternehmen und geringe Fluktuation
- angenehmes Betriebsklima, das die Bereitschaft zu hohen Leistungen verstärkt
- und größere Attraktivität der Firma für Fachkräfte und Kunden im Vergleich zu Wettbewerbern

Jede unternehmerische Handlung basiert auf Informationen. Interkulturelle Kompetenz beinhaltet hochwertigen spezifische Kenntnisse und bildet die Basis für spezifische Fertigkeiten: kulturadäquate Entscheidungen und Problemlösungen, effektivere interne und externe Kommunikation, besonders auf der Führungsebene.

Interkulturelle Kompetenz im Management erhöht den Effizienzgrad einer Organisation und bewirkt damit ein Wachstum des Unternehmenswertes.

2. Kulturstandards in Organisationen

Bei der Erforschung der Normen und Werte der slowakischen und deutschsprachigen Geschäftspartner, stößt man immer wieder auf folgende Begriffspaare zurück gegriffen:

Sachfokus/Sach-/Aufgabenorientierung	-	Personenfokus/Personenorientierung
Monochronismus	-	Polychronismus

Geringer Kontext	-	Hoher Kontext
Individualismus	-	Kollektivismus
Maskulinität	-	Femininität
Geringe Machtdistanz	-	Hohe Machtdistanz
Universalismus	-	Partikularismus
Hohe Unsicherheitsvermeidung	-	Geringe Unsicherheitsvermeidung

Diese Begriffe, eingeführt von E. Hall, G. Hofstede und F. Trompenaars, werden Kulturkategorien genannt. Sie sind ein analytisches Instrumentarium (ein Toolkit) zur Reduzierung der Komplexität realer Sachverhalte in einer Kulturgemeinschaft. Sie helfen, Kulturen — auch Organisationskulturen — als Teil einer Gesamtkultur analytisch transparent zu machen und kulturelle Standards (Kulturstandards) zu erkennen.

Kulturstandards von Organisationen manifestieren sich in bestimmten Bereichen besonders deutlich. Die Aussagen meiner Interviewpartner referenzieren auf die meisten dieser Bereiche:

- Verständnis von Management/Prozess der Entscheidungsfindung
- Zeitkonzept: Arbeitsplanung, Leistungsbewertung, Zukunftsplanung
- Verhältnis von Organisation und Improvisation
- Personalpolitik (Einstellungskriterien, Geschlechterrollen)
- Arbeitseinstellung /Motivation /Qualitätsbewusstsein
- Kommunikation:
 - Wege des Informationsflusses und Diskussionsverhalten
 - Umgang mit Gefühlen
 - Umgang mit Lob und Tadel (Kritik)
 - Problemlösung und Konfliktmanagement
 - Präsentation und Verhandlungsführung
 - Marketing und Vertrieb
 - Technologietransfer

3. Forschungsansatz

Der empirische Teil dieser Forschungsarbeit basiert auf dem Kulturstandardmodell nach Alexander Thomas (1996). Als Erhebungsmethode wurde das narrative Interview gewählt. Nach einer kurzen Auseinandersetzung mit den relevanten theoretischen Grundlagen erfolgt ein Einblick in die methodische Vorgangsweise und schließlich die Darstellung der

aus deutschsprachiger Perspektive ermittelten, zentralen slowakischen Kulturstandards und umgekehrt, um ein so genanntes Spiegelbild zu erstellen.

Bei dieser Methode handelt es sich um ein nicht-standardisiertes Befragungsverfahren. Das narrative Interview stellt eine explorative Technik dar, die es mir ermöglicht, ein bisher wenig erforschtes Gebiet zu erschließen. D.h. es werden Meinungen, Einstellungen, Bewusstseinsstrukturen und Verhalten analysiert.

Das Interview selbst lässt sich in drei zentrale Teile gliedern. Das eigentliche Interview beginnt mit einer Erzählaufforderung des Interviewers, die sich entweder auf die gesamte Lebensgeschichte oder nur auf sozialwissenschaftlich interessante Phasen der Lebensgeschichte bezieht.⁴ Es folgt der erste Teil des Interviews, die autobiographische Anfangserzählung, die vom Interviewer nicht unterbrochen wird, sofern der Interviewte der Erzählaufforderung nachkommt und der Interviewer der Erzählung des Interviewten folgen kann. Erst nachdem der Interviewte seine autobiographische Erzählung eindeutig abgeschlossen hat, folgt der zweite Teil des Interviews, der erzählgenerierende Nachfrageteil. In diesem Teil geht es darum, die autobiographische Anfangserzählung durch Nachfragen zu vertiefen und gegebenenfalls weiterzuführen. Dabei ist es wichtig, dass die Nachfragen erzählgenerierend formuliert werden, damit der Erzählvorgang wiederhergestellt werden kann. Der zitierte Autor Schütze empfiehlt, bei der Formulierung erzählgenerierender Nachfragen folgendermaßen vorzugehen: „Der Interviewer sollte zu jeder Nachfrage die letzte detaillierte narrative Passage, die vor der eigentlich interessierenden Stelle in der Anfangserzählung liegt, aus der Erinnerung zitieren. Im Anschluss gilt es den Interviewten noch einmal aufzufordern, von diesem Punkt an seine Erzählung fortzuführen.“⁵

Der dritte Teil des narrativen Interviews kann auch als Bilanzierungsteil bezeichnet werden. Dieser besteht „einerseits aus der Aufforderung zur abstrahierenden Beschreibung von Zuständen, immer wiederkehrenden Abläufen und systematischen Zusammenhängen, aus den entsprechenden Darstellungen des Informanten sowie andererseits aus theoretischen Warum-Fragen und ihrer argumentativen Beantwortung.“⁶

Die Erhebungsphase ist mit den drei dargestellten Teilen abgeschlossen, und das mit dem narrativen Interview erhobene Material muss in einer Auswertungsphase weiter aufbereitet und analysiert werden.

⁴ Vgl. Schütze 1983, S. 285

⁵ Vgl. Schütze 1983, S. 285

⁶ Schütze 1983, S. 285

3.1 Methodische Vorgangsweise

Bei der Auswahl befragter 18 Interviewpartner (10 deutschsprachige und 8 slowakische Interviewpartner, die im deutschsprachigen Team arbeiten) wurde der Fokus auf die Personen gesetzt, die beruflich in engem Kontakt mit den deutschsprachigen Geschäftspartnern stehen bzw. eine Zeitlang in einem deutschsprachigen Land gelebt und gearbeitet haben. Ein Großteil dieser Personen war im mittleren oder sogar im Top Managementbereich tätig. Neben Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit deutschsprachigen Geschäftspartnern wurden jedoch auch Erlebnisse aus dem alltäglichen Leben geschildert. Abgerundet wurde das Ganze durch Erfahrungen, Erlebnisse, Situationen, die anders abgelaufen sind, als man es erwartet hätte, sog. kritische Interaktionssituationen. Somit gelang es, Erlebnisse aus unterschiedlichen Lebensbereichen zu gewinnen (Beruf - Alltag - Studium). Bei den ermittelten Kulturstandards handelt es sich daher um zentrale Kulturstandards, die in unterschiedlichen Situationen handlungswirksam wurden.

Der erste Teil der Interviews wurde in der Slowakei durchgeführt. Danach wurde über die Internetseite der österreichischen Wirtschaftskammer nach österreichischen Unternehmen gesucht, die eine Niederlassung in der Slowakei haben. Weiters wurden sehr viele Kontakte durch meine Diplomarbeitsbetreuerin vermittelt, darunter nicht nur die slowakischen Managerinnen und Manager, sondern auch deutschsprachige Manager, die für Rückkoppelung hilfreich waren. Das heißt, dass die meisten Interviews in der Umgebung von Banská Bystrica und in Bratislava, andere auch in Wien durchgeführt wurden. Durch private Weiterempfehlungen ließen sich so manche Türen öffnen, die von anderer offizieller Seite nicht zu „knacken“ waren.

Die erste Kontaktaufnahme erfolgte entweder mittels Brief oder per Emails. Sie beinhaltete kurze Informationen über meine Person (Studentin, Diplomarbeit), mein Forschungsziel und wie meine Interviewpartner dazu beitragen können (Interview). Es galt somit vorerst grundlegendes Interesse für ein Interview zu wecken. Wenn es daraufhin zu positiven Rückmeldungen kam, folgten kurze Infos über die narrative Interviewtechnik (Ablauf, Dauer, Aufzeichnung auf Band), woran ich als Interviewerin interessiert war (konkrete Erlebnisse und Situationen), die Zusicherung der Anonymität und schließlich Organisatorisches wie Ort und Zeitpunkt des Interviews. Dies wurde hauptsächlich per Email oder per Telefon abgewickelt.

Die Dauer der Interviews - es wurden ausschließlich Einzelinterviews gemacht - lag zwischen 45 Minuten und ca. 2 Stunden. Alle Interviews wurden mit einem digitalen Diktiergerät aufgezeichnet und anschließend auf den PC transkribiert. Dies hatte den Vorteil, dass eine gesicherte Speichermöglichkeit zur Verfügung stand und so immer wieder auf die Aufzeichnungen zurückgegriffen werden konnte. Zudem wurde die Transkription selbst erheblich erleichtert.

Auf dieser Stelle wird hervorgehoben, dass mit dieser Methode nicht die Kultur beschrieben sondern versucht wird, kulturbezogene Unterschiede und Ähnlichkeiten im Handeln einer spezifischen Gruppe (Manager) zu erfassen. Manager sind Personen, die im Rahmen eines Unternehmens Leitungsaufgaben wahrnehmen und als solche kommunizieren, Handlungen setzen, Vereinbarungen mit anderen Personen schließen und Entscheidungen treffen. Es wird kein ex ante definiertes Konstrukt „slowakischer oder österreichischer Kultur“ auf seine Validität getestet. Es werden auch keine ex ante definierten Maßkulturen (Kulturdimensionen) festgelegt. Das heißt, es wird kein Anspruch erhoben, österreichische, slowakische etc. Kultur zu beschreiben, sondern kulturbedingte Verhaltensweisen (Unterschiede im Handeln = kommunizierbare Interaktionsprozesse) zu begreifen.⁷

3.2 Interviewdurchführung

Es hat sich bewährt, vor allem am Anfang, wenn man mit der Interviewtechnik noch nicht so vertraut ist, sich einen kurzen Interviewleitfaden bestehend aus den Unterstützungsfragen, Beispielen aus anderen Kulturen, kleinen Hilfsfragen und möglichen Problembereichen (am Arbeitsplatz, bei Meetings, in Verhandlungen, beim Austausch von Informationen, in Kontakten mit Behörden etc.) zurechtzulegen, um für den Fall, dass der Interviewpartner keine kritischen Interaktionssituationen mehr schildern kann, vorbereitet zu sein. So hilft man dem Befragten, sein Gedächtnis zu mobilisieren und den Gesprächsfluss wieder in Gang zu bringen. Weiter ist es auch wichtig darauf zu achten, dass der Befragte nicht zu sehr vom Thema abkommt. Nach einer gewissen Zeit sollte er durch gezielte Zwischenfragen oder Kommentare wieder zu dem für die Arbeit interessanten Erzählfluss zurückgeführt werden (z. B. durch Einhaken bei früheren interessanten Interviewpassagen).

⁷ Vgl. Fink, Meierewert 2001, S. 9

In der nachfolgenden Tabelle 1 wurden die nach der Auswertung der Fragebögen gewonnenen persönlichen Daten der 10 deutschsprachigen und 8 slowakischen Interviewpartner übersichtlich zusammengefasst.

		Deutschsprachige Interviewpartner		Slowakische Interviewpartner	
Geschlecht		Männlich: 10	Weiblich: 0	Männlich: 6	Weiblich: 2
Alter		31- 50: 9	Über 50: 1	31 – 50: 7	Über 50: 1
Titel		Dipl. Ing.: 3	Mgr.: 0	Dipl. Ing.: 6	Mgr.: 1
		Dr.: 2	Ohne Titel: 5	Dr.: 0	Ohne Titel: 1
Aufenthaltsdauer in der Slowakei		>1 Jahr: 4	>2 Jahre: 3		
		Länger: 3			
Motive für Aufenthalt		Beruf: 9	Privat: 1		
Slowakisch-kenntnisse	Deutsch-kenntnisse	Genügend: 2	Befriedigend: 6	Fliessend: 8	
		Gut: 1	Fliessend: 1		
Weitere Auslandserfahrungen als deutschsprachige Manager in der Slowakei und der slowakische in den deutschsprachigen Ländern		Ja: 7	Nein: 3	Ja: 4	Nein: 4
Weitere Fremdsprachen		Englisch: 10	Französisch: 2	Englisch: 6	Russisch: 3
		Spanisch: 3			

Tabelle 1 Spezifische Daten der Interviewpartner

Quelle: eigene Darstellung

4. Kritische Interaktionssituationen – Auswertungsphase

Im Hauptschwerpunkt dieses Beitrages steht die Bearbeitung der Aussagen der deutschsprachigen Interviewpartner sowie auch der slowakischen kritischen Interaktionen, die als Spiegelbild funktionieren. So wird besser verständlich, wo die Unterschiede zwischen Slowaken und deutschsprachigen Geschäftspartnern entstehen.

Um die slowakischen Kulturstandards, Werte und Normen besser verstehen zu können, ist es notwendig, einige Hintergrundinformationen über das Land Slowakei zu kennen.

Susanne Müller informierte in ihrer Fachpublikation, dass die Slowakei im Zentrum Europas liegt und jahrelang ein Schmelztiegel der deutsch-österreichisch-ungarisch-slawischen Kultur war. Die Slowakei suchte ihren Platz in Europa: Mit der Gründung der Slowakischen Republik am 1. Januar 1993 ging für das Fünf-Millionen-Volk eine annähernd tausendjährige Geschichte der Abhängigkeit von fremden Mächten zu Ende, und die Slowaken bestimmen seit nunmehr siebzehn Jahren erstmalig in ihrer Geschichte ganz über sich selbst. „Zurück zu Europa“ war eine der ersten Parolen der so genannten „Sanften Revolution“, die 1989 begann. Die Slowakei repräsentiert in einem Punkt ganz besonders, was an Europa typisch ist - die kulturelle Vielfalt. Etwa ein Fünftel der slowakischen Bevölkerung sind ethnische Minderheiten: Tschechen, Ungarn, Polen, Juden, Karpatendeutsche, Rumänen, Ruthenen, Bulgaren, Kroaten, Roma und andere.

Zugleich aber hat das Land zum Ziel, ein integriertes Mitglied im vereinten Europa zu werden nie aus den Augen verloren. Es ist seit dem 1. Mai 2004 Mitglied der EU.

Das öffentliche und mediale Interesse Europas an diesem kleinen Land ist dennoch relativ gering. Über die Slowakei hört man sehr viele sog. Kulturstereotypen, die Slowaken nicht in ein gutes Licht stellen. Allerdings hat diese Sicht der Slowakei mit ihrer aktuellen wirtschaftlichen wie auch politischen Lage wenig zu tun. Daher müssen Slowaken Ausländer erst von ihren Qualitäten und ihrem Selbstbewusstsein überzeugen.

Im ehemaligen Zwillingsland der tschechischen Republik leben fast 5,5 Millionen Menschen. Seine Hauptstadt Bratislava wuchs - nach Prag - zur zweitreichsten Wirtschaftsregion unter den zehn Beitrittsländern der EU. Kaufkraft und Produktivität entsprechen dem europäischen Durchschnitt. 60 Prozent aller Auslandsinvestitionen wurden hier angelegt. Einen entscheidenden Anteil wirtschaftlichen Wachstums in und um Bratislava lieferte die Automobilbranche.

Nachdem die slowakische Regierung mit ihrer Steuerreform von 2003 die Körperschafts-, Einkommens- und Mehrwertsteuer seit 2004 einheitlich auf 19 Prozent festlegte und durch geringe Mindestlöhne, die z. Z. nur 40 Prozent des europäischen Durchschnitts betragen, entwickelte sich die Slowakei zu einem der attraktivsten Länder Osteuropas für ausländische Investoren. Deutschland nimmt den ersten Platz unter den Investoren ein. Zusammen mit dem Volkswagenkonzern füllen Siemens, Leoni Autokabel, Mannesmann Sachs, INA, Deutsche Telekom, E-ON, Evonik, Hoechst-Biotika, die HypoVereinsbank sowie die Allianz diesen Platz im Wesentlichen aus.⁸

Wie entwickelt sich die Zusammenarbeit der ausländischen Investoren mit der Bevölkerung dieses jungen Nationalstaates? Welche Art von Führung findet unter den beschriebenen, sehr spezifischen Bedingungen statt?

Im Rahmen der geführten Interviews kam es öfter zu stereotypen Aussagen. Die Slowakei wird häufig mit Klischees und Vorurteilen belegt, beispielsweise, sie sei rückständig und nationalistisch sei. Autodiebstähle, marode Atomkraftwerke und illegale Wanderarbeiter vervollständigen den Eindruck, den viele Nicht-Slowaken von der Slowakei haben.

Dabei handelt es sich hauptsächlich um Heterostereotype, also Aussagen, die Deutschsprachige (Mitglieder einer Kultur – Deutsche, Österreicher, Schweizer) über Slowaken (Mitglieder einer anderen Kultur) vermittelten. Ein Großteil dieser Aussagen erfolgte, ohne ein konkretes Erlebnis damit verbinden zu können. Es handelte sich um eigene oder von anderen übernommene Urteile. Teilweise konnten diese Aussagen jedoch - auf Nachfragen - auch mit konkreten Beispielen belegt werden und somit als kritische Interaktionssituationen gewertet werden. In diesem Fall ist es jedoch notwendig, bei der Rückkoppelung nachzuhaken, ob dieses Stereotyp, aus Sicht der Slowaken, mit der konkreten Situation zu vereinbaren ist

⁸ Vgl. Müller 2005, S. 89

Deutschsprachige sagen über die Slowaken:	Slowaken sagen über die Deutschsprachigen:
<ul style="list-style-type: none"> • sie sind freundlich • sie sind hilfsbereit • sie sind gastfreundlich • sie können mit Alkohol nicht umgehen • sie sind nicht organisiert • sie planen nicht, sie denken kurzfristig • sie sind Improvisationsexperten • sie sind flexibel • es gibt wenige Individualisten • sie sind familienorientiert • sie stehlen • sie gehen flexibler mit der Zeit um • sie sind konfliktscheu, unkonfrontativ • sie sind indirekt • sie sind neidisch • sie haben kein Selbstvertrauen 	<ul style="list-style-type: none"> • sie sind unfreundlich • sie sind nicht sehr hilfsbereit • sie sind sehr gut organisiert • sie sind pedantisch • sie sind pünktlich • sie planen viel • sie denken langfristig • sie sind weniger flexibel • sie suchen immer Details • sie sind große Individualisten, manchmal fast Egoisten • ihr Selbstbewusstsein ist hoch • sie sind konfrontativ • sie haben großes Selbstvertrauen • sie zeigen keine Emotionen • sie sind distanziert • sie sind unabhängig • sie sind sehr diszipliniert • sie sind direkt

Tabelle 2 Slowakische Heterostereotype und die Stereotype der deutschsprachigen Länder

Quelle: eigene Darstellung

5. Werte und Normen zwischen slowakischen und deutschsprachigen Geschäftspartnern

Charakteristisch für den slowakischen Führungsstil sind Flexibilität, Offenheit für Neues und Anpassungsfähigkeit zugunsten von Gewinnorientierung, bei ausgeprägter Feminität in der Unternehmenskultur. Relativ geringe Machtdistanz und informelle Personenorientiertheit – graduell unterschiedlich in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße – sind typisch für den Umgang zwischen slowakischen Führungskräften und Mitarbeitern, bei gleichzeitigem Fokus auf hohe Kompetenz, Teamleistung sowie persönliche Performance und Qualität.⁹

Im Hinblick auf das Berufsleben kann man sagen, dass die meisten Unterschiede zwischen der slowakischen und der deutschsprachigen Kultur vor allem auf die Auswirkungen unterschiedlicher politischer Systeme zurückzuführen sind. Das heutige Geschäftsleben in der Slowakei ist noch immer teilweise von den Nachwirkungen der kommunistischen Ära geprägt, während in deutschsprachigen Ländern der Kapitalismus und die westlichen Standards in jeglicher Hinsicht zu spüren sind.

Die nachfolgende Abbildung liefert einen zusammenfassenden, schlagwortartigen Überblick über die ermittelten slowakischen und deutschsprachigen Normen und Werte zwischen den Geschäftspartnern.

⁹ Müller 2005, S. 94 – 95

SLOWAKISCHER PARTNER	DEUTSCHSPRACHIGER PARTNER
Personbezug	Sachbezug
Flexibler Umgang mit der Zeit	Strikte Pünktlichkeit
Kurzfristige Orientierung	Langfristige Orientierung
Abwertung von Strukturen - Improvisation	Aufwertung von Strukturen, klare Regeln
Kollektives Denken	Individualismus
Verbindung von Berufs- und Privatleben	Starke Trennung von Berufs- und Privatleben
Konfliktvermeidung	Konfliktkonfrontation
Starker Kontext indirektes Kommunikationsverhalten	Schwacher Kontext — Kommunikationsverhalten direktes
Schwankende Selbstsicherheit	Stabile Selbstsicherheit
Noch nicht dienstleistungsorientierte Unternehmenskultur	Dienstleistungsorientierte Unternehmenskultur
Schwache Loyalität zu Arbeitgeber	Starke Loyalität zu Arbeitgeber

Tabelle 4 Slowakische und deutschsprachige Kulturstandards

Quelle: Eigene Darstellung

Anhand dieser aus den Interviews zusammengefassten Kulturstandards werden in den folgenden nur einige wichtige Kulturstandards dargestellt.

5.1 Hilfsbereitschaft, Freundlichkeit und Gastfreundschaft

Die Interviewpartner waren sehr überrascht, wie die Menschen in der Slowakei sehr hilfsbereit und freundlich wirken. Um die deutschsprachigen Geschäftspartner, die in die Slowakei wegen der Arbeit gekommen sind, haben sich die slowakischen Mitarbeiter immer sehr gut gekümmert. Bis jetzt haben sie keine Probleme gehabt, sich an die Slowaken zu wenden, wenn sie mit etwas die Schwierigkeiten haben. Sie wissen, dass die Slowaken sie nicht ablehnen werden.

Ich habe von einer slowakischen Familie mehrmals eine Einladung zum Abendessen bekommen, und das erste, was mir aufgefallen ist, war dass man hier vor der Tür die Schuhe auszieht. Das ist in Deutschland ungewöhnlich. Das wird nicht gemacht. (DP 13/5)

Mir fällt hier auf, dass die Menschen sehr intim miteinander umgehen. In vielen Ländern halten die Menschen Distanz zu einander. Hier versucht jeder so gut wie möglich, mit den anderen gut Freund zu sein. Das ist eine Besonderheit hier. Ein solcher Umgang macht Führungsaufgaben manchmal etwas schwieriger. Dieser Einsatz, dass jeder mit jedem Freund sein möchte, kollidiert so ein bisschen mit Managementverantwortung. Es sind in der Slowakei viele fleißige, intelligente, gebildete Menschen zu finden. Was schwierig hier ist (so weit ich das von meinen Kollegen höre, die etwas mit den Ungarn, Tschechen oder Polen zu tun haben, ist das im Prinzip ähnlich in anderen Ländern): Es ist unheimlich schwierig, Manager zu finden, also solche Menschen, die unpopuläre Entscheidungen vertreten müssen. Hier ist auch auffallend, dass hier unpopuläre Maßnahmen vor der nächsten Führungsebene sehr zögerlich umgesetzt werden, weil man damit einfach seinen Freunden weh tut. Den Mitarbeitern muss man immer klar machen, dass ein Unternehmen kein Fußballverein ist. Die Menschen hier in der Slowakei wären aber lieber in einem Fußballverein tätig als in der Firma. (DP 11/2)

5.2 Flexibler Umgang mit der Zeit

Für Slowaken ist Zeitdruck tatsächlich eine relativ neue Konsequenz der kapitalistischen Marktwirtschaft. Erschwerend kommt hinzu, dass sie häufig an mehreren Aufgaben gleichzeitig arbeiten und so wenig freie Zeitfenster haben. In ihrem Umgang mit Zeit unterscheiden sich Slowaken wesentlich von Österreichern, Deutschen und Schweizern. Während Deutschsprachige bekannt dafür sind, großen Wert auf Pünktlichkeit und eine genaue und detaillierte Zeitplanung zu legen, ist das slowakische Muster durch einen flexibleren Umgang bezüglich der Einhaltung von Terminen und zeitlichen Absprachen geprägt.¹⁰

Die Slowaken halten sich selten an eine vorgegebene Tagesordnung, sondern entscheiden lieber spontan über Inhalt und Ablauf der Besprechung. Deren zeitlicher Rahmen wird daher oftmals gesprengt. Allgemein muss man sich an diese „slowakische Unpünktlichkeit“ gewöhnen und sie in einem gewissen Umfang tolerieren. Viele Interviewpartner wenden den Trick an, Termine offiziell fünfzehn Minuten früher anzuberaumen, damit zum tatsächlichen Zeitpunkt alle Mitarbeiter anwesend sind.¹¹

Der flexible Umgang mit der Zeit schlägt sich auf die Zeitplanung und das Zeitmanagement von Slowaken nieder, welche durch eine außergewöhnliche Gelassenheit geprägt sind. Den Tag minutiös durchzuplanen, liegt Slowaken fern.

Hervorgetreten ist der Fakt, dass die Deutschen später zu arbeiten beginnen als die Slowaken. Die Slowaken gehen früher ins Bett. Dies ist auch als der gravierendste Unterschied aufgefallen.

In ein paar Sachen musste ich mich schon an die slowakische Kultur gewöhnen, z. B: wenn kritische Phasen sind, wenn viel zu tun ist, gehen trotz allem die Menschen um Punkt zu gleicher Zeit nach Hause. Diese Flexibilität hat mir hier auch gefehlt; die Slowaken sind weniger flexibler, was das betrifft. Wenn viel zu tun ist und auch wenn wenig zu tun ist, gehe ich um 15:30 nach Hause. (DP 2/2)

5.3 Improvisation

Dieses pragmatische Verhalten wirkt sich im Beruf vor allem auf die Projektplanung und -durchführung aus. Während das deutsche Projektmanagement sich dadurch auszeichnet, dass Projekte bis ins kleinste Detail geplant werden und die Einhaltung von

¹⁰ Vgl. Thomas 2005, S. 103 - 112

¹¹ Vgl. Thomas 2005, S. 103 - 112

Abgabeterminen Priorität besitzt, ist die slowakische Herangehensweise durch Gelassenheit geprägt. Geplant werden lediglich die ersten Schritte. Dann wird „gewerkelt“ und abgewartet, was sich im weiteren Projektverlauf ergibt. Häufig werden Vorschläge und Lösungen in Ansätzen geliefert, die nicht zu Ende gedacht wurden. Ein Zeitplan wird selten aufgestellt. Und wenn er von außen vorgegeben wird, wird auf dessen Einhaltung wenig geachtet. So kommt es häufig vor, dass Abgabetermine nicht eingehalten werden, wobei wenig über ein Aufholen des zeitlichen Rückstands nachgedacht wird. Wenn überhaupt, heißt die Reaktion nur: „Ich hab' das nicht geschafft.“ Durch diese grobe Planung werden Details übersehen oder marginalisiert. Für Deutsche, die nach dem Prinzip „Problemdefinition - Problemanalyse – Problemlösung“ arbeiten, ist das nur schwer akzeptabel.

Die folgende Reaktion eines Interviewpartners bestätigt das nur.

In der Fabrik hat einen Nachmittag der Strom nicht funktioniert. Auf einmal war alles außer Betrieb, die Anlagen, PCs, Licht,... haben nicht funktioniert. Für ein solches Produktionsunternehmen ist das eine Katastrophe gewesen. Dabei habe ich wieder den Mentalitätsunterschied gesehen. Die Österreicher haben untersucht und analysiert, wer dafür verantwortlich ist, warum das gerade jetzt passiert ist, was sollen wir jetzt gerade machen,...Die Slowaken andererseits haben sofort etwas operativ gemacht, das Problem identifiziert, etwas probiert und endlich gelöst. Wir haben sofort einen Elektriker geholt und 1,2,3 hat er etwas probiert und fertig, während die Österreicher darüber diskutieren, wer das gemacht. Für die Slowaken war das völlig egal, wer dafür verantwortlich war, sie haben sofort improvisiert, damit das alles in Betrieb kommt und es hat geklappt. ...aber noch etwas Interessantes, was ich erlebt habe, waren die ersten slowakischen Ideen, wenn ein solches Problem vorkommt: „ahhh, perfekt, jetzt muss ich nicht arbeiten, weil das System nicht funktioniert.“ Die österreichische Reaktion war: „ahhh, das ist aber Pech, jetzt schaffe ich nicht meine ganze tägliche Arbeit - meine Aufgaben, morgen muss ich früher kommen und das bis zu Ende bringen.“ (SP 4/3)

5.4 Vermeidung von offener Kritik

In den Interviews hat sich herausgestellt, dass Slowaken sich mit Kritik sehr gerne zurückhalten. Es ist egal, ob sie Kritik geben sollen oder bekommen werden. Außerdem wird in der Slowakei Kritik, wenn überhaupt, nur von oben nach unten geübt. Ein Vorgesetzter wird die Kritik sicherlich persönlich nehmen, was negative Konsequenzen für sein Gegenüber zur Folge hat.

Ich arbeite in einem slowakischen Tochterunternehmen, in dem ähnlich wie in Deutschland Mitarbeiterjahresgespräche üblich sind. Dabei soll den Angestellten Feedback gegeben werden; die Führungskräfte sollen ihrerseits eine Rückmeldung seitens der Mitarbeiter erfahren. Herr Kunze stellt fest, dass diese Gespräche in der Slowakei nicht so verlaufen, wie er es aus Deutschland kennt. Als er einer slowakischen Mitarbeiterin

Feedback gibt und sie im Anschluss daran fragt, wie sie seine Arbeit einschätze, antwortet sie ihm kurz: „Hervorragend.“ Da er seine eigenen Schwächen kennt, hakt er konkret nach: „Aber, wie kommen Sie mit meiner Emotionalität zurecht?“ „Gut, super“, erwidert die Mitarbeiterin. Da es wegen seiner Wutausbrüche schon einige Probleme in seiner Abteilung gegeben hat, nimmt Herr Kunze ihr diese Antwort nicht ab. Frustriert beendet er das Gespräch. (DP 13/9)

Der slowakische Umgang mit Rückmeldungen bedeutet für Deutsche im Umkehrschluss, dass sie selbst vorsichtig mit der Art und Weise sein müssen, wie sie Feedback und Kritik gegenüber slowakischen Mitarbeitern und Kollegen vorbringen. Geschieht dies zu offen und direkt, kann es sein, dass ein Slowake sich getroffen fühlt, da er nicht zwischen Personen- und Sachebene unterscheidet - es ist keine Seltenheit, dass ein Mitarbeiter, wenn er etwas schärfer kritisiert wird, glaubt, bei der nächsten Gelegenheit entlassen zu werden. Oder er ist schnell beleidigt und zieht sich zurück, da er nicht weiß, wie er auf offene Kritik reagieren soll.

Oder auch offen mit Kritik umgehen – kritikfähig zu sein. Das ist z. B. ein großer Unterschied, den man kennen muss. In Österreich geht man relativ offen mit Kritik um. Etwas muss man verbessern, etwas ansprechen, eine Entwicklung sehen; etwas passt irgendwie nicht. Maßnahmen treffen, mit allem offen umgehen. Das war anfangs ein großer Unterschied. Wenn ein Fehler passiert, sagt man hier nichts, obwohl in Österreich Fehler angesprochen werden. Es ist in Österreich schlecht, wenn man Fehler nicht anspricht, das ist nicht gut, weil es keine Verbesserungsschritte gibt. Wenn ich etwas vertusche, dann ist das schlecht, aber in der Slowakei machen wir das meistens so. (DP 2/2)

5.5 Kommunikationsverhalten: direkt versus indirekt

Unter dem Bereich „direkt versus indirekt“ wird zum Beispiel auf den Prozess der Entscheidungsfindung innerhalb einer Gruppe Bezug genommen. Dies bedeutet, dass die Slowaken sich nicht nur mit Kritik zurückhalten. Auch konkrete Vorschläge, Wünsche oder sogar die Probleme werden häufig nicht angesprochen.

Zwischenmenschliche Probleme und Konflikte werden ignoriert und nicht angesprochen. Damit geht einher, dass Slowaken selten ihre Unzufriedenheit äußern. So ist es nicht üblich, für die eigenen Interessen einzutreten oder „Nein“ zu sagen. Harten Diskussionen weichen Slowaken aus. Vorschläge oder Lösungen, die ihnen präsentiert werden, lehnen sie niemals direkt ab, sondern sie versuchen, die eigene Ansicht durch Kontextsignale deutlich zu machen. Führt dies zu keinem Erfolg, kommt es meist zum passiven Widerstand. Dies kann sich in Form von absichtlich gemachten kleinen Fehlern, entzogener Unterstützung oder Nichteinhaltung zeitlicher Vorgaben ausdrücken.

So herrschte in den meisten Lebensbereichen keine offene Kommunikation. Slowaken wurden dahingehend sozialisiert, Feedback, Diskussionen oder das Vertreten eigener Ansichten zu vermeiden. Negative Aussagen werden „durch die Blume“ vermittelt.

Vor einem Jahr habe ich diese Situation erlebt: Unten in den Produktionshallen ist eine Anlage kaputt gegangen, die Meister haben sich entschieden, dass sie das zuerst ohne ein Wort zu sagen selbständig reparieren lassen. Die Anlage hat einige Tage nicht produziert und erst dann, als dort eine ausweglose Situation entstanden war, wurde uns etwas gesagt. Statt des Versuchs, zuerst selbst reparieren zu lassen und mit den Ersatzteilen zu improvisieren, hätte das schon am ersten Tag im Originalservice durch Garantiezeit kostenlos repariert werde. Die Arbeiter haben das nicht absichtlich gemacht, sie wollten das „Firmengeld“ sparen und das liebe allein reparieren, aber in diesem Fall, sollte es die bessere Lösung sein, das sofort ins Service zu geben. Wenn das jetzt passiert, wissen sie schon, wie sie reagieren sollen, dass das nicht gut ist, das Problem zu vertuschen, sondern sofort den Manager zu rufen und Problem zu erklären. Aber vorher war das immer ein „hartes Nüsschen“. Das kann nicht von heute auf morgen passieren, das braucht Zeit. Aber dafür haben wir schon gute Fortschritte erzielt. (DP 1/1)

In der Slowakei redet man gerne indirekt. Die persönliche Beziehung zwischen den Kommunikationspartnern ist ein bedeutender Faktor für erfolgreiche Gespräche.

Dem Beziehungsaspekt kommt somit eine wichtige Rolle zu, während die deutschsprachigen Geschäftspartner größere Wichtigkeit auf den Sachaspekt legen. In Gesprächen steht der Austausch von Fakten im Vordergrund. Wie die Interviewpartner auch bestätigt haben, zählen für sie Fakten und Informationen, alles ist offen auf den Tisch zu legen. Informationen sollen jedermann zugänglich sein und nicht z.B. aus taktischen Gründen zurückgehalten werden.

5.6 Managementkultur und Arbeitsstil

In der Slowakei entstanden im Laufe der letzten zehn Jahre unzählige kleine slowakische Firmen, deren Inhaber zum Teil völlig ohne Managementenerfahrung starteten. So kann man sagen, dass es im Lande alle möglichen Führungsstile gibt, von unprofessionellem „Laissez faire“ bis zu hoch professioneller Organisation. Wenn auch die Standards im Allgemeinen aus deutschsprachigen Ländern oder aus Westeuropa kommen, so wird doch in der slowakischen Realisierung der Unternehmensführung Schritt für Schritt auch der eigene Stil deutlich. Slowakisches Management ist empathischer und emotionaler, weniger system- und detailorientiert, sehr offen für Improvisation und sehr teamorientiert.¹²

Teilweise Organisation, allgemeine Dynamik in Unternehmen, Verantwortung zu übernehmen, Eigenständigkeit, Belastbarkeit, Loyalität zum Unternehmen, der Wille

¹² Vgl. Müller 2005, S. 89 - 95

Karriere zu machen – es gibt viele Themen, wo man die Unterschiede sieht, und wo die deutschsprachigen Länder ein paar Schritte weiter sind als die Slowakei. Die deutschsprachigen Kollegen verfolgen auftretende Probleme sehr konsequent und mit analytischer Genauigkeit.

Die Slowaken wollen arbeiten, man muss ihnen nur sagen, was man erwartet. Es gibt in der Slowakei keine Lehrlingsausbildung von der Art des deutschen dualen Systems. Vieles muss „on the job“ gelernt werden. Das bedeutet, Führungskräfte müssen ihre Mitarbeiter unternehmensspezifisch aufbauen. Das alles stimmt, aber zurzeit ist die Realität anders, weil sehr viele junge Slowaken zuerst studieren wollen und erst nachher einen guten Job finden. Das ist auch keine schlechte Strategie, aber langsam werden die Handwerker in der Slowakei zur Vergangenheit gehören. Die jungen Leute wollen nicht die Werte für die Gesellschaft machen, sondern sie suchen nur Qualifikationen, die das System im Land verbessern.

Hier in der Slowakei wollen alle studieren, aber jemand muss auch arbeiten. Aber das hat die Slowakei noch nicht kapiert. Die Slowaken sollen auch das lernen, wenn ich schon in meinem Fach sehr gut bin und ich diese Prozesse perfekt verstehe. Ich kann mich endlich selbständig machen und meine eigene Idee umsetzen. Die Österreicher machen das sehr oft so. Hier wird das noch kommen. Die Fachebene ist hier sehr schwach. Die Schulungen sollen die Firmen selbst organisieren. (DP 9/12)

5.7 Unternehmensstruktur

Das Thema der Unternehmensstruktur ist sehr eng mit Management und Arbeitsstil verbunden.

In der Slowakei findet eine sehr turbulente Entwicklung statt. Begriffe wie „Management“, „Business“, „Marketing“, „Benchmarking“, „Controlling“ kannten die Slowaken vorher nicht. Jetzt ist das in der Slowakei anders, obwohl die Slowaken noch Platz zum Lernen von den Besseren haben. Die Slowaken sind kurzfristig orientiert und drauf zielt auch das Unternehmensdenken. Deutschsprachige Unternehmen zeichnen sich durch starke Zielorientierung und langfristiges Denken, sehr gute Organisation und Selbstdisziplin aus.¹³

Oft handeln die Slowaken noch aus wenig ausgeprägtem Qualitätsbewusstsein und wenig entwickeltem Verantwortungsgefühl gegenüber Kunden beim slowakischen Personal und slowakische Leiter fühlen sich unter dem Druck der neuen komplexen Produktionsbedingungen zuweilen auch überfordert.

¹³ Vgl. Müller 2005, S. 89-95

Die Slowaken sind auch sehr kostenorientiert und wollen sehr schnell Geld verdienen. Dabei verhalten sie sich nicht sehr dienstleistungsorientiert und haben Probleme guten Kunden Rabatte und Ermäßigungen zu geben, weil sie nur auf ihren Gewinn schauen und nicht auf zukünftige Pläne, die mit den besten Kunden verbunden sind. „Wenn ich etwas bekommen möchte, muss ich auch etwas ausgeben.“ sagt ein Sprichwort. So funktioniert das überall.

Wenn ich jetzt das Verkaufssystem vergleiche, dann ist das ein weiterer Unterschied. Ich als Investor fördere ab und zu Rabatte oder einen Preisabschlag. Von österreichischen Unternehmen bekomme ich das fast immer, weil es ihnen kein Problem bereitet, 5 – 10% Ermäßigung zu geben, weil sie naher wissen – „Es gehört mir, ich habe ihn gewonnen und er kommt sicher auch nächstes Mal zu mir, wenn er etwas von mir brauchen wird.“ Die slowakische Firma wird vertreten, dass dort schon die niedrigsten Preise hat, dass heutzutage alles sehr teuer geworden ist und sie macht die Preise nicht niedriger. Dann sagt der Kunde, O.K. von der österreichischen Firma habe ich ein besseres Angebot und die können mir auch einen Rabatt geben, ich gehe lieber zu dieser Firma. Fertig, das slowakische Unternehmen hat verloren und keinen Profit erwirtschaftet. (SP 6/13)

SCHLUSSWORT

Wenn Menschen aus unterschiedlichen Kulturen miteinander zu tun haben, verhält sich jeder von ihnen zunächst einmal „ganz normal“, d.h. sowie ein Slowake/eine Slowakin oder ein deutschsprachiger Geschäftspartner/Partnerin sich eben in einer bestimmten Situation üblicherweise verhält. Da die beiden Seiten aber im Geschäftsleben darauf angewiesen sind durch die Interaktion miteinander ihre Ziele zu erreichen, entstehen Probleme an den Stellen, an denen die slowakische definierte „Normalität“ von der in der deutschsprachigen Kultur definierten „Normalität“ abweicht. Fremdheit und Irritation werden erlebt, da die Handlungsweisen nicht kompatibel sind.¹⁴ Darum wurden im Rahmen dieses Beitrages slowakische und deutschsprachige Werte und Normen sowohl aus slowakischer als auch deutschsprachiger Perspektive ausgearbeitet. Die Unterschiede zeigen auf, was in der Begegnung zwischen Slowaken und Österreichern, Deutschen oder Schweizern in allen Bereichen entstehen kann, und es wird versucht, die kulturellen Hintergründe zu erklären.

Die Beschäftigung mit kulturellen Eigenheiten des ausländischen Geschäftspartners macht es möglich, eventuelle Problembereiche rechtzeitig zu erkennen und notwendige managementrelevante Maßnahmen zu setzen.¹⁵

¹⁴ Vgl. Schroll-Machl, Nový 2000, S 11

¹⁵ Thomas, 1996, S. 112

Dabei wurden mit achtzehn Geschäftsleuten Interviews durchgeführt, die sehr lehr- und informationsreich waren. Dabei wurden neun Kulturstandards ermittelt, die wiederum in zwei Untergruppen gegliedert wurden.

Bei der Ermittlung der Normen und Werte zwischen den slowakischen und deutschsprachigen Geschäftspartnern wurden die meisten kritischen Interaktionssituationen auf das Managementumfeld bezogen, da es sich bei den deutschsprachigen Interviewpartnern hauptsächlich um die Vorgesetzten von Muttergesellschaften handelte, die in der Slowakei neue, perspektivenreiche Positionen bekommen haben. Der Großteil von ihnen hat den Vertrag nur für eine befristete Zeit. Als Motivationsgründe für das Auslandsengagement nannten die deutschsprachigen Manager u.a. verbesserte Aufstiegsmöglichkeiten im Unternehmen, Interesse, Lust auf etwas Neues, neue Herausforderungen und Kennenlernen von Kulturen und Menschen.

Die ermittelten Kulturstandards sollen nicht als allgemeingültig beurteilt werden. Sie sollen vielmehr dazu dienen, das Verständnis von slowakischen und deutschsprachigen Kulturen zu fördern. Die Kulturstandards, die im Rahmen meiner Diplomarbeit ermittelt wurden, können als Orientierung für slowakische Manager vor zukünftigen Aufenthalten im deutschsprachigen Raum bzw. für slowakische Mitarbeiter in österreichischen Firmen in der Slowakei oder auch umgekehrt für Deutschsprachige in der Slowakei dienen. Sie sollen deutschsprachige Manager in die Lage versetzen, für die Verhaltensweisen des slowakischen Geschäftspartners, die vielleicht auf den ersten Blick nicht immer nachvollziehbar sind, ein besseres Verständnis aufzubringen und sie richtig zu deuten. Dadurch wird die Gefahr von Missverständnissen, die auf kulturellen Unterschieden beruhen, geringer und der Umgang miteinander wesentlich erleichtert.

Die Analyse von Kulturstandards bzw. Kulturdimensionen ist ein nie endender Prozess. Dies ergibt sich schon allein daraus, dass Kulturen selbst in Bewegung sind und sich auch mit neuen Technologien und Möglichkeiten verändern. Dies soll aber nicht zu Enttäuschung führen. Vielmehr soll es als Impuls betrachtet werden. Je mehr wir über fremde Kulturen wissen, desto weniger fremd sind sie uns.

In Beitrag wurden nur die wichtigsten slowakischen und deutschsprachigen Kulturstandards präsentiert. Sie können nicht automatisch für die slowakische oder deutschsprachige Kultur generalisiert werden. Es handelt sich nicht um allgemeine slowakische Kulturstandards, sondern um slowakische Kulturstandards, die konkret im Kontakt mit deutschsprachiger Kultur zum Tragen kommen, d.h. sie basieren auf

tatsächlichen Erlebnissen, die Deutschsprachige mit Slowaken gehabt haben und umgekehrt und gelten nur zwischen diesen Kulturen.

Es war nicht immer einfach, die geschilderten Interaktionssituationen exakt einem Kulturstandard zuzuordnen, da es auch vorkommen kann, dass mehrere Kulturstandards gleichzeitig in einem Erlebnis handlungswirksam werden.

LITERATURVERZEICHNIS

1. BOGYOVA, L. Wertvorstellungen und Normen zwischen slowakischen und deutschsprachigen Geschäftspartner am Beispiel der wirtschaftlichen Kooperation. Diplomarbeit. Banská Bystrica: Matej – Bel – Universität, 2009.
2. FINK, G., MEIEREWERT, S. 2001. Interkulturelles Management Österreichische Perspektiven. Wien, New York: Springer - Verlag, 2001. ISBN 3 – 211 – 83713– 2.
3. MIKOVÁ, K./ PATRÁŠ, V.: Die Kommunikation deutschsprachiger und slowakischer Partner im Unternehmen. In: Jonach, I.(Hrsg.): Interkulturelle Kommunikation. München, Basel: Rheinhardt Verlag, 1998, S. 229 – 235. ISBN 3-497-01470-2
4. MIKOVÁ, K./ BABECKOVA-BECKER, M.: Deutsche und Slowaken gemeinsam am Arbeitsplatz. In: Borgulya, Á. (Ed.) In: ENCoDe. The Enlarged EU: cross-cultural and communications aspects. Pécs: University of Pécs, Faculty of Business and Economics, 2005, S. 45 – 53. ISBN 963 642 064 5
5. MIKOVÁ, K./ KAFKA, K.: Österreich-Slowakei gehört gehört. Studentisches Radioprojekt mit österreichischen Managern in der Slowakei. In: Schmidt, Christopher M., Neuendorff, Dagmar (Hrsg.) Sprache, Kultur und Zielgruppen. Bedingungsgrößen für die, Kommunikationsgestaltung in der Wirtschaft. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag, 2007, S.337-347. ISBN 978-3-8350-6092-0.
6. MÜLLER, S. 2005. Management in Europa. Frankfurt/New York: Campus Verlag, 2005. ISBN 3 – 593 – 37721-7.
7. SCHROLL-MACHL, S., NOVÝ, I. 2000. Perfekt geplant oder genial improvisiert? München und Mering: Rainer Hampp Verlag, 2000. ISBN 3 – 87988 – 451 – X.
8. SCHÜTZE, F. 1983. Biographieforschung und narratives Interview. Neue Praxis 3: S. 283-293.

9. THOMAS, A. 1996a. Psychologie interkulturellen Handels. Göttingen: Hogrefe, 1996
10. THOMAS, A., STEPLINGER, M., HAASE, S. 2005. Beruflich in der Slowakei. Trainingsprogramm für Manager, Fach – und Führungskräfte. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, 2005. ISBN 3 – 525 – 49063 – 1.