

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

**Pedagogická fakulta**

Katedra germanistiky



Die Firmenkultur (Das Bild tschechischer Angestellter bei deutschen Firmen)

Firemní kultura (Obraz českého občana zaměstnaného u německé firmy)

### **Bakalářská práce**

Jméno a příjmení: Zuzana Dunovská

Studijní program: B7310 Filologie

Studijní obor: Anglický a německý jazyk pro hospodářskou  
a obchodní sféru

Vedoucí práce: Mgr. Miroslava Durajová

Rok odevzdání práce: 2008

## PROHLÁŠENÍ:

Prohlašuji, že jsem svoji bakalářskou práci na téma „Die Firmenkultur (Das Bild tschechischer Angestellter bei deutschen Firmen)“ vypracovala samostatně, a to pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 b zákona č. 111/1998 Sb. V platném znění souhlasím se zveřejnění své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě, elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách.

V Českých Budějovicích, dne 22.4.2008

Zuzana Dunovská

v.r.

## DANKSAGUNG:

An dieser Stelle will ich mich bei der Leiterin meiner Arbeit, Frau Mgr. Miroslava Durajová, für die Betreuung meiner Bachelorarbeit, ihre Hilfe und Ratschläge bedanken.

## ANOTACE:

Bakalářská práce se zabývá určitými rysy české a německé firemní kultury. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část.

Teoretická část práce je zaměřena na porovnávání kulturních standardů obou zemí, na způsoby české a německé komunikace, také se věnuje konvencím a zdůrazňuje možné konflikty a jejich způsoby řešení. Další část práce představuje rozbor programů sloužící ke zlepšení interkulturního kontaktu a komunikace.

Praktickou část tvoří dotazník, který zahrnuje 50 českých zaměstnanců pracujících u německé firmy Siemens a.s. v České republice.

Dotazník se soustřeďuje na osobní zkušenosti českých zaměstnanců s německými obchodními partnery, na jejich vzdělanost v oblasti interkulturního kontaktu a srovnává informace týkající se kulturních standardů obsažené v odborné literatuře s odpověďmi respondentů.

## ABSTRACT:

The thesis deals with specific features of the Czech and German company's culture. The thesis is divided into theoretical and practical parts.

The theoretical part is focused on comparison of cultural standards, on the style of Czech and German communication. It pursues the conventions and emphasizes possible conflicts and methods of solution. The next part introduces the analysis of programs serving the improvement of the intercultural contact and communication.

The practical part contains a questionnaire, which includes 50 Czech employees of Siemens Company in the Czech Republic.

The questionnaire concentrates on personal experience of the Czech employees with German business partners, on their knowledge of the intercultural contact and it compares the information concerning the cultural standards from the respective literature with the informant's answers.

## INHALT:

1. EINLEITUNG .....	8
2. TSCHECHISCHE UND DEUTSCHE KULTURSTANDARDS IN DER KOMMUNIKATION UND WIRTSCHAFTSKOOPERATION.....	10
<b>2.1. Das Bild tschechischer Angestellter .....</b>	<b>10</b>
<b>2.1.1. Allgemeine Charakteristik - Mentalität .....</b>	<b>10</b>
<b>2.1.2. Emotionalität.....</b>	<b>11</b>
<b>2.1.3. Normen, Regeln, Strukturen, Zeitmanagement .....</b>	<b>12</b>
<b>2.2. Das Bild deutscher Angestellter .....</b>	<b>12</b>
<b>2.2.1. Allgemeine Charakteristik – Mentalität.....</b>	<b>12</b>
<b>2.2.2. Emotionalität.....</b>	<b>13</b>
<b>2.2.3. Normen, Regeln, Strukturen, Zeitmanagement .....</b>	<b>14</b>
<b>2.3. Zusammenfassung von deutschen und tschechischen Kulturstandards .....</b>	<b>15</b>
3.INTERKULTURELLE (DEUTSCH-TSCHECHISCHE) KOMMUNIKATION UND KONVENTIONEN .....	16
<b>3.1. Wichtige Begriffe .....</b>	<b>16</b>
<b>3.2 Die deutsch-tschechische Kommunikation und Konventionen.....</b>	<b>19</b>
<b>3.3. Mögliche Konflikte .....</b>	<b>22</b>
<b>3.3.1. Ursachen für Konflikte und Probleme zwischen unterschiedlichen Kulturen .....</b>	<b>22</b>
<b>3.3.2. Tschechen - Ihre Einstellung zu Problemen, Konflikten und Kritik.....</b>	<b>25</b>
<b>3.3.3. Deutsche - Ihre Einstellung zu Problemen, Konflikten und Kritik .....</b>	<b>25</b>
4. TRAININGSPROGRAMME FÜR DIE VERBESSERUNG DER INTERKULTURELLEN KONTAKTE.....	27
<b>4.1. Allgemeine Ziele und Inhalt der Trainingsprogramme.....</b>	<b>27</b>
<b>4.2. Arten der Trainingsprogramme.....</b>	<b>27</b>
<b>4.3. Einzelne Typen von Trainingsprogrammen nach Bernd-Dietrich Müller .....</b>	<b>28</b>
<b>4.4. Zwei Beispiele von Trainingsprogrammen .....</b>	<b>29</b>
<b>4.4.1. TI communication .....</b>	<b>30</b>
<b>4.4.2. KIK – Kultur – Identität – Kommunikation .....</b>	<b>31</b>
5. PRAKTISCHER TEIL – FRAGEBOGEN ( TSCHECHISCHER ANGESTELLTER BEI EINER DEUTSCHEN FIRMA) .....	33
<b>5.1. Fragebogenstruktur.....</b>	<b>33</b>

<b>5.2. Methoden der Auswertung</b> .....	33
<b>5.3. Auswertung des ersten Teils des Fragebogens</b> .....	34
<b>5.4. Auswertung des zweiten Teiles des Fragebogens</b> .....	38
6. RESUMÉ .....	43
7. ZUSAMMENFASSUNG .....	46
8. LITERATURVERZEICHNIS UND INTERNETQUELLEN .....	48
9. ANLAGEN .....	51

## 1. EINLEITUNG

Das Thema Firmenkultur und die damit zusammenhängenden Begriffe wie interkultureller Kontakt, interkulturelle Kommunikation, interkulturelle Kompetenz, Trainingsprogramme, Teamzusammenarbeit, Konventionen, Verhaltensweise, usw. sind heutzutage sehr aktuell, immer mehr diskutiert und es sind schon bereits viele neue Fachbücher erschienen, die sich mit dieser Problematik beschäftigen, damit die Zusammenarbeit zwischen unterschiedlichen Kulturen besser und effektiver wird.

Dieses Thema habe ich gewählt, weil es mich sehr interessiert hat, wie die deutsch-tschechische Zusammenarbeit aussieht, welche Klippen oder im Gegenteil, welche Möglichkeiten und Erfahrungen in Folge der unterschiedlichen Verhaltensweisen und Gewohnheiten diese Kooperation bringt, wie man sie verbessern kann und welche Stellung die mit der deutschen Kultur konfrontierten tschechischen Angestellten zu diesem Thema einnehmen.

Die Arbeit besteht aus einem theoretischen, und einem praktischen Teil.

Im theoretischen Teil, im zweiten Kapitel, werden die Hauptkulturstandards abgegrenzt. Daran soll gezeigt werden, inwieweit die deutschen Verhaltensweisen mit der tschechischen am Arbeitsplatz korrespondieren oder voneinander abweichen, wie Deutsche und Tschechen handeln, arbeiten, entscheiden, leiten, wie sie Probleme und Konflikte lösen oder welche Prioritäten beide Kulturen in der Arbeit vertreten.

Im dritten Kapitel gilt die Aufmerksamkeit der Kommunikation und Konventionen, die für einzelne Kulturen typisch sind. Es soll u.a. auf die Kommunikationsweise und auf die Unterschiede und die Gleichförmigkeiten der Konventionen hingewiesen werden.

Im vierten Kapitel werden Trainingsprogramme für die Verbesserung des interkulturellen Kontakts vorgestellt, sowohl ihre Ziele, ihr Inhalt, einzelne Typen und auch manche konkrete Beispiele.

Der praktische Teil enthält einen aus zwei Teilen bestehenden Fragebogen, der sich auf die bei einer deutschen Firma beschäftigten tschechischen Angestellten bezieht.

Das Ziel des ersten Teils dieses Fragebogens ist, die persönlichen Erfahrungen der tschechischen Angestellten mit deutschen Mitarbeitern und ihre Kenntnisse im Bereich des interkulturellen Kontakts zu zeigen.



Im zweiten Teil werden persönliche Erfahrungen und Gefühle der Gefragten mit den aus der Fachliteratur entnommenen Informationen verglichen.

## 2. TSCHECHISCHE UND DEUTSCHE KULTURSTANDARDS IN DER KOMMUNIKATION UND WIRTSCHAFTSKOOPERATION

*„Kulturstandards sind Arten des Wahrnehmens, Denkens, Empfindens, Urteilens und Handelns, die für eine Gesellschaft normal und typisch sind.“<sup>1</sup>*

### **2.1. Das Bild tschechischer Angestellter**

Obwohl die Tschechische Republik das Nachbarland Deutschlands ist, handelt und benimmt sich ein tschechischer Angestellter in der Verhandlung ganz anders als ein Deutscher.

Die Fachliteratur unterscheidet drei Bereiche, unter denen man die Verhaltensweisen betrachten kann.<sup>2</sup>

- 1) Allgemeine Charakteristik – Mentalität
- 2) Emotionalität
- 3) Normen, Regeln, Strukturen, Zeitmanagement

#### **2.1.1. Allgemeine Charakteristik - Mentalität**

Tschechen kennzeichnen sich durch ihre Freundlichkeit und bemühen sich immer gute Verhältnisse mit ihren Geschäftspartnern auszubauen. Sie haben Vorliebe für informelle Kontakte und Beziehungen, weil sie sich dann besser und sicherer fühlen. Sie wollen als „Freunde“ mit ihren Partnern ins Café gehen und über alles, nicht nur über die Arbeit, sprechen. Das Gefühl der Sympathie oder Antipathie spielt dabei eine wichtige Rolle und kann die weitere Kooperationsbereitschaft beeinflussen. Tschechen wollen jedes Mal eine gute Atmosphäre hervorrufen und Sachen in Ruhe besprechen.

Tschechen arbeiten nicht nur für sich selbst, sondern auch für andere. Alle ihre Verfahren sind auf die Menschen gerichtet.

---

<sup>1</sup> <http://www.ifat.de/link/de/16610145>, (letzter Abruf am 26.3.2008).

<sup>2</sup> Sylvia, Schroll-Machl – Ivan, Nový: Perfekt geplant oder genial improvisiert? Kulturunterschiede in der deutsch-tschechischen Zusammenarbeit, München und Mering, 2003, S. 28-142.

Bernd, Schneider: Firmenkultur – Beiträge zur Interkultureller Kommunikation und Unternehmenskultur, Prag, 2002, S. 9-24.

Sylvia, Schroll-Machl – Ivan, Nový: Spolupráce přes hranice kultur, Praha, 2005, S. 9-30, 189-199, 211-225.

Sylvia, Schroll-Machl – Ivan, Nový: Interkulturní komunikace v řízení a podnikání česko-německá, Praha, 2003, S. 50-127.

Sie bemühen sich darum, anderen Menschen entgegenzukommen und persönliche Interessen zu erzielen. Dies alles ist wesentlich wichtiger als die Sachebene.

Tschechen vermischen oft verschiedene Bereiche des Lebens, deshalb gehört die tschechische Kultur nach der Fachliteratur zu den sog. diffusen Kulturen.<sup>3</sup>

Tschechen können ihre Arbeit und ihr Privatleben nicht trennen. Sie nehmen ihre Arbeit nach Hause, manchmal sogar in den Urlaub mit. Sie sprechen oft über ihre Familie, Probleme auch am Arbeitsplatz. Sie verbringen die Pausen zusammen (z.B. beim Kaffeetrinken oder Mittagessen).

Im Vergleich zu Deutschen haben Tschechen oft niedrigeres Selbstbewusstsein und auch Selbstsicherheit.

Sie leiden unter dem Schwächegefühl, sind zu vorsichtig, können ihre Kenntnisse nicht durchsetzen, unterschätzen ihre Fähigkeiten. Tschechen sind nicht so „frech“ und schlagkräftig wie Deutschen. Sie sagen lieber nichts, als dass sie sich lächerlich machen ließen.

Tschechen sind auch oft im Nachteil, weil Deutsch meistens die Kommunikationssprache in der Verhandlung ist. Dank der Muttersprache herrscht dann auf der deutschen Seite eine größere Selbstsicherheit.

### **2.1.2. Emotionalität**

Zum Unterschied von Deutschen sind alle Gefühle oder Erlebnisse für die tschechischen Angestellten sehr wichtig und sie zeigen sie sehr oft. Die Emotionalität gehört zum Leben und es ist egal, ob man in der Arbeit oder zu Hause ist. Sie wollen nichts vortäuschen und deshalb sind sie nicht bereit eine Rolle in der Arbeit zu spielen. Die Rolle stellt eine Verhaltenserwartung vom Arbeitnehmer dar, die aus seinem Arbeitsbereich hervorgeht, z. B. eine Verkäuferin sollte immer nett, lieb und hilfsbereit sein, ohne Rücksicht darauf zu nehmen, ob der Kunde unsympathisch, unangenehm oder unentschieden ist.

---

<sup>3</sup> „Kulturen werden in „spezifische“ und „diffuse“ eingeteilt. Damit wird das Maß der Betroffenheit im Umgang mit anderen Menschen bezeichnet, d.h. es wird erfasst, ob man Menschen in bestimmten, „spezifischen“ Lebensbereichen und Aspekten ihrer Persönlichkeit begegnet oder ob man ihnen eher ganzheitlich, „diffus“ gegenübertritt.“

Zum Begriff „diffuse Kulturen“ mehr: Sylvia, Schroll-Machl – Ivan, Nový, Perfekt geplant oder genial improvisiert?, S. 82.

Sylvia, Schroll-Machl – Ivan, Nový: Interkulturní komunikace v řízení a podnikání, S. 70.

Für Tschechen ist ein solches Verhalten etwas Unpersönliches und Unaufrichtiges. Sie sehen es als Einschränkung der persönlichen Freiheit, weil man nicht nach seiner eigenen Wahl handeln kann. Man muss immer etwas vorspielen, um professionell und gut zu wirken.

### **2.1.3. Normen, Regeln, Strukturen, Zeitmanagement**

Weil Tschechen subjektive Empfindungen bevorzugen, sind sie zu allen Strukturen, Regeln, Normen oder Bestimmungen sehr skeptisch. Die Strukturen sollen die Aufgabe haben, eine geplante Arbeit in der festgelegten Zeitfrist und möglichst gut zu schaffen, aber für die meisten Tschechen bedeuten sie eine Einschränkung, die ihre Kreativität, Einfallsreichtum oder Erfindungsgabe hindert. Sie sind beträchtlich stolz auf ihre Eigenschaft und Fähigkeit, kreativ, findig und flexibel zu sein, z.B. ein Geschäftspartner wollte schon gestern in die Firma kommen, allerdings hat er sich nicht vorher angemeldet. Der tschechische Angestellte ist sehr beschäftigt, hat schon andere Pläne, aber aus Höflichkeit sagt er JA, KOMMEN SIE. Er ist fähig, seinen Arbeitsplan zu ändern und auch seine eigene Zeit an diese unvorsehbare Situation anzupassen. Der deutsche Angestellte würde NEIN sagen, weil es seine Struktur in der Arbeit stören würde.

Tschechen können viele Dinge gleichzeitig machen und eine Zeitplaneinhaltung gehört nicht zu ihren Prioritäten. Sie behaupten, dass eine kleine Verspätung gar nichts bedeuten muss. Trotzdem kann man alles rechtzeitig schaffen.

Ohne Normen oder Strukturen zu arbeiten, bedeutet für Tschechen bestimmte Freiheit zu haben, eine Möglichkeit für Improvisation und eine Chance, neue Gedanken und Ideen zu äußern.

*„Schließlich gilt: Man respektiert Regeln nur, wenn es unumgänglich oder vorteilhaft ist.“<sup>4</sup>*

## **2.2. Das Bild deutscher Angestellter**

### **2.2.1. Allgemeine Charakteristik – Mentalität**

Die typischen deutschen Angestellten präsentieren ihre Interessen immer selbstbewusst und treten öffentlich auch so auf. Sie wollen sich als Experten aufwerfen, die

---

<sup>4</sup>Bernd, Schneider, Firmenkultur, S. 15.

ihre Arbeit sehr gut verstehen, ihre Meinungen immer klar, deutlich und eindeutig sagen, auf die Probleme und Fehler hinweisen, widersprechen und andere Kollegen von ihrer Meinung überzeugen.

Aber dank ihrer Selbstsicherheit wirken sie manchmal arrogant und unangenehm.<sup>5</sup> Also es ist nicht einfach, den wahren Charakter eines Deutschen am Arbeitsplatz kennen zu lernen, weil er sich dort ganz anders benimmt.

Am Arbeitsplatz sind Deutsche professionell, spielen ihre Arbeitsrolle, konzentrieren sich auf ihre eigene Arbeit und greifen niemals in die Kompetenzen von anderen Mitarbeitern ein.

Grundsätzlich trennen Deutsche alle Bereiche des Lebens. Auf diesem Grund wird die deutsche Kultur zu den spezifischen Kulturen gezählt.<sup>6</sup>

Nach Sylvia Schroll-Machl und Ivan Nový arbeiten Deutsche während der Arbeit und „leben“ in ihrer Freizeit, d.h. nach Feierabend, am Wochenende, im Urlaub. Im Beruf ist man sachorientiert, privat beziehungsorientiert.<sup>7</sup> Die Arbeitszeit muss maximal genutzt werden. Die „unbedeutenden“ Sachen können sie nicht zerstreuen.

#### Modelsituation:

Ein deutscher Angestellter feiert heute Abend seinen Geburtstag und organisiert eine Party. Er lädt seine Kollegen und Kolleginnen ein. Alle freuen sich sehr, aber niemand sagt am Arbeitsplatz etwas, was die Party betrifft. Alle Angestellten kommen ihren Pflichten nach. Auf der tschechischen Seite ist üblich, dass alle schon von Morgen über die Party sprechen. Sie diskutieren darüber, wer kommt, wo die Party stattfindet, ob es gut oder schlecht sein wird, wer kauft was, usw.

### **2.2.2. Emotionalität**

Auch alle Gefühle oder informelle Kontakte und Beziehungen mit ihren Kollegen halten Deutsche am Arbeitsplatz im Zaume. Die Rationalität und Sachlichkeit dominieren, die Emotionalität geht in den Hintergrund.

---

<sup>5</sup> Nach David Myers sind Deutsche ständig düster und wirken unfreundlich wegen ihren harten Lauten (vor allem wegen dem Umlaut).

Ausführlicher: Jarmila, Kocourková: Jiný kraj, jiný mrav – Jak se chovat v cizině, Praha, 2003, S. 33.

<sup>6</sup> Sylvia, Schroll-Machl – Ivan, Nový: Perfekt geplant oder genial improvisiert?, S. 82.

Sylvia, Schroll-Machl – Ivan, Nový: Interkulturní komunikace v řízení a podnikání, S. 70.

<sup>7</sup> Sylvia, Schroll-Machl – Ivan, Nový: Perfekt geplant oder genial improvisiert?, S.89.

### **2.2.3. Normen, Regeln, Strukturen, Zeitmanagement**

Deutsche brauchen unterschiedliche Strukturen und Normen, die ihre Arbeit zum Erfolg führen und helfen ihre Ziele zu erreichen. Die Strukturen sollen eventuelle Fehler oder Unsicherheiten beseitigen und ihre Wiederholung in der Zukunft verhindern. Sie nehmen einen Detailplan vor, um gut für Verhandlungen vorbereitet zu werden und alles völlig zu erklären.

Diese Normen und Regeln sind für alle Angestellte der Firma verpflichtend. Sie müssen eingehalten werden. Nur so ist die Arbeit vollkommen und gründlich gemacht.

Ein klarer Zeitplan, abgesprochene Termine und ihre Einhaltung sind sehr wichtig und Verspätungen oder Ungenauigkeit nehmen Deutsche persönlich und halten es für die Unzuverlässigkeit und Unprofessionalität. Sie beschäftigen sich nur mit einer Sache, denn nur so kann man das maximale Ergebnis erzielen

### 2.3. Zusammenfassung von deutschen und tschechischen Kulturstandards

Durch diese Kulturstandards wird evident gezeigt, dass die Tschechen sich auf die zwischenmenschlichen Beziehungen konzentrieren und dass sie personorientiert sind.

Für Deutsche ist es charakteristisch, sachlich und immer arbeitorientiert zu sein.

<i>Deutschland</i>	<i>Die Tschechische Republik</i>
Strukturen, Normen, Regeln Arbeitsplan Detaillisten	Improvisation, Kreativität, Flexibilität
Das Wichtigste = Sachebene Keine Gefühle Informelle Beziehungen	Das Wichtigste = gute, formelle zwischenmenschliche Beziehungen Angenehme Atmosphäre
Trennung der Lebensbereiche	Vermischung der Lebensbereiche
Zeit ist Geld Nur eine Sache machen	Zeitunabhängigkeit Mehrere Sachen gleichzeitig machen
Hohe Selbstsicherheit und Selbstbewusstsein	Niedrige Selbstsicherheit und Selbstbewusstsein
Direkter Kommunikationsstil	Indirekter Kommunikationsstil Nonverbale Kommunikation
Konfliktlösung Kritik gut vertragen	Konflikt umgehen Kritik schlecht vertragen <sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Mehr dazu im 3. Kapitel.

### 3.INTERKULTURELLE (DEUTSCH-TSCHECHISCHE) KOMMUNIKATION UND KONVENTIONEN

Unterschiede, Gleichförmigkeit, mögliche Konflikte und ihre Lösungen

#### **3.1. Wichtige Begriffe<sup>9</sup>**

##### Kommunikation

Die Kommunikation ist eine Mitteilung von Informationen zwischen zwei oder mehrerer Menschen, die ihnen eine Verständigung ermöglicht. Zu der Kommunikation zählt man auch die nonverbale Kommunikation.

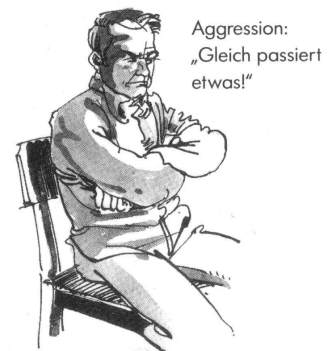
##### Nonverbale Kommunikation

Die nonverbale Kommunikation (Kommunikation ohne Worte) bedeutet eine Körpersprache, d.h. Mimik, Gestik, Körperbewegungen, Kleidung, usw.

Nach der Zeitschrift MARKT<sup>10</sup> können der Körper, das Gesicht, das Lachen und die Gestik viel verraten, z.B.

#### **KÖRPER**

- ◀ Hände in den Hosentaschen = Unsicherheit, Verbergen
- ◀ Gekreuzte Beine = geringes Durchsetzungsvermögen
- ◀ Papierkügelchen machen, mit Gegenständen spielen = Nervosität
- ◀ Gekreuzte Arme über der Brust = Verschlossenheit, Enttäuschung, Aggressivität
- ◀ Arme hinter dem Rücken = Aufgabe, Rückzug
- ◀ Schmale Fußstellung, enge und schüchterne Körperhaltung = Schwäche



---

<sup>9</sup> Ausführlicher:

<http://www.czechkid.cz/si1320.html>, (letzter Abruf am 26.3.2008).

<http://www.mandk.cz/view.php?cislocianku=2006080005>, (letzter Abruf am 26.3.2008).

[http://de.wikipedia.org/wiki/Interkulturelle\\_Kommunikation](http://de.wikipedia.org/wiki/Interkulturelle_Kommunikation), (letzter Abruf am 26.3.2008).

[http://de.wikipedia.org/wiki/Interkulturelle\\_Kompetenz](http://de.wikipedia.org/wiki/Interkulturelle_Kompetenz), (letzter Abruf am 26.3.2008).

<http://de.wikipedia.org/wiki/Kommunikation>, (letzter Abruf am 26.3.2008).

<sup>10</sup> Markt, Working office: Körpersprache- Ohne Worte, 40.,15., 2007, S.7.



## GESICHT

- ◀ Augenbrauen hochgezogen, der Blick weit geöffnet, ein offener Mund = Staunen
- ◀ Hängende Mundwinkel = Enttäuschung, Trauer
- ◀ Beim Sprechen den Mund verdecken, häufiges Wechseln der Blickrichtung, sich an der Nase kurz reiben = Unehrlichkeit
- ◀ Der wandernde Blick, Hände öffnen und schließen sich, der Finger berührt kurz die Nasenspitze = Unsicherheit
- ◀ Ein Aufschauen = Hoffnung



## LACHEN

- ◀ Laute Lachen beim geringsten Anlass = Labilität, Arglosigkeit
- ◀ Kurzes, stilles, seltenes Lachen = Intelligenz, Zurückhaltung, Treue, Verschwiegenheit
- ◀ Lachen mit weit aufgerissenem Mund, der ganze Körper scheint mitzulachen = Schadenfreude, Neid
- ◀ Meckerndes, unangenehmes Lachen = Hass, Wankelmüt, Heimtücke
- ◀ Lachen mit schiefem Mund = Unentschlossenheit, Scheinheiligkeit
- ◀ Lachen mit geschlossenem Mund = Verschlossenheit, fehlende Kommunikationsfähigkeit

## GESTIK

- ◀ Das Kinn in die Hand = Unsicherheit, Skepsis, Kritik
- ◀ Sich wohlgefällig übers Haar streichen = Zustimmung, Übereinstimmung
- ◀ Krawattenknoten oder Blusenkragen immer wieder nesteln = Nervosität
- ◀ Hände immer reiben = Unruhe
- ◀ Die gleiche Richtung der übereinander schlagenden Beine von zwei gegenüberstehenden Personen = Zuneigung  
Die entgegengesetzte Richtung = Distanz<sup>11</sup>



Unsicherheit:  
Sie weiß nicht, was sie glauben soll.

<sup>11</sup> Weitere Beispiele der Mimik, Gestik und Körperhaltung liegen zur Einsichtnahme als Anlage Nr.1 bereit.

### Interkulturelle Kommunikation

Die interkulturelle Kommunikation bezeichnet eine Kommunikation zwischen Personen **aus verschiedenen Kulturen**.

Jede Kultur kennzeichnet sich durch andere Ansichten, Gebräuche und Eigenschaften. Das führt im Rahmen der interkulturellen Kommunikation zu zahlreichen Missverständnissen. Die Akteure der Gespräche müssen lernen, wie man ihnen vorbeugen kann.

- 1) Zuerst müssen sie die traditionellen Vorurteile oder Stereotypen abbauen (z.B. Alle Deutschen sind arrogant!)
- 2) Dann ist es sehr wichtig, die eigene Kultur gut zu verstehen.
- 3) Nicht zuletzt sollte man immer neue Kenntnisse und Erfahrungen über andere Kulturen gewinnen, um sich besser zu orientieren und um die geforderte interkulturelle Kompetenz zu haben.

### Interkulturelle Kompetenz

Die interkulturelle Kompetenz gehört zu den wichtigsten Fähigkeiten von heutigen Managern und Mitarbeitern, die sich mit Geschäftspartnern aus anderen Kulturen zusammentreffen oder sogar mit ihnen zusammenarbeiten.

Mann muss interkulturelle Situationen bewältigen, Unterschiede, Gewohnheiten und Kulturstandards begreifen und verstehen sowie alle Aufgaben und eventuelle Probleme erfolgreich lösen.

Das alles kann man lernen. Heutzutage werden viele interkulturelle Seminare angehoben, in denen diese Fähigkeiten entwickelt werden.<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> Mehr dazu im 4. Kapitel.

### 3.2. Die deutsch-tschechische Kommunikation und Konventionen

Die deutsche Kultur steht der tschechischen sehr nah und man könnte sagen, dass die Konventionen und auch die Kommunikation in der Verhandlung gleich sein sollten. Es ist jedoch nicht so, und man findet manche wichtige Unterschiede auch in diesem Bereich.

TSCHECHEN	DEUTSCHE
<u>Kommunikation</u> <sup>13</sup>	
<p>1. sagen alles indirekt, vorsichtig und schrittweise.</p> <p>2. setzen voraus, dass die Informationen aus dem Kontext und aus der nonverbale Kommunikation folgen.</p> <p><b><u>Beispiel:</u></b>  <b>Ein tschechischer Angestellter ist aus irgendwelchem Grund in der Arbeit unzufrieden, aber sagt dem Chef nichts und zeigt seine Unzufriedenheit indirekt. Er hat immer schlechte Laune, ist unangenehm, geht öfter zum Arzt, macht seine Arbeit nicht ordentlich und denkt, dass der Chef alles aus seinem Benehmen erkennt.</b></p>	<p>1. sagen alles direkt, eindeutig, offen und klar.</p> <p>2. reflektieren die nonverbale Kommunikation nicht und benutzen sie nur selten.</p> <p><b><u>Beispiel:</u></b>  <b>Ein deutscher Angestellter ist aus irgendwelchem Grund in der Arbeit unzufrieden. Er sagt dem Chef klar, was ihm nicht gefällt, was er verändern will. Der Deutsche löst diese Angelegenheit so bald wie möglich.</b></p>
<p>3. sagen lieber nichts, um nicht zu blamieren.</p>	<p>3. sagen immer alles, was sie denken.</p>
<p>4. sind offener für sonstige Lösungsmöglichkeiten und können sich anpassen.</p>	<p>4. erwarten, dass niemand dazwischenreden oder widersprechen wird und halten ihren Standpunkt für etwas Unwiderlegbares und Richtiges.</p>

<sup>13</sup> Ausführlicher:

Sylvia, Schroll-Machl – Ivan, Nový: Perfekt geplant oder genial improvisiert?, S. 104-116.

Bernd, Schneider: Firmenkultur, S. 20-21.

Sylvia, Schroll-Machl – Ivan, Nový: Interkulturální komunikace v řízení a podnikání, S. 79-85.

<p>5. erwarten immer eine Rückführung oder eine Bewertung ihrer Arbeit und es ist egal, ob gut oder schlecht ist.</p>	<p>5. erwarten keine Rückführung. Nach diesem Handeln sagen sie nur, ob die besprochene Sache schon in Ordnung ist oder nicht und damit endet die Kommunikation.</p>
<p><b>TSCHECHEN</b></p>	<p><b>DEUTSCHE</b></p>
<p><u>Konventionen<sup>14</sup> (Gesellschaftsnormen des Benehmens)</u></p>	
<p><b>Unterschiede</b></p>	
<p>1. halten die Konventionen selbstverständlich ein, aber nicht so gründlich wie Deutschen.</p>	<p>1. halten die Konventionen in der Verhandlung immer ein.</p>
<p>2. beginnen den Kontakt mit einem Handschlag. Der Handschlag wird um einen Blick und ein Lächeln ergänzt.</p> <p><b>Grüße:</b> Guten Tag, Frau Meier! (Dobrý den, paní Majerová!)</p> <p>„Hallo“ sagen Tschechen nur den guten Freunden oder in der Familie.</p> <p><b>Abschied:</b> Auf Wiedersehen! (Nashledanou!)</p> <p>Bis morgen! (Zítřa!)</p>	<p>2. beginnen den Kontakt mit einem Handschlag, der ganz fest ist. Man sollte die Hand mindestens eine Weile halten. Der Handschlag wird bei jeder Gelegenheit benutzt und sehr oft um einen Blick und ein Lächeln ergänzt.</p> <p><b>Grüße:</b> Guten Tag, Herr Schwarz! Hallo, Herr Meier!</p> <p>- beide sind möglich, aber die zweite Anrede ist unhöflich</p> <p><b>Abschied:</b> Bis morgen! Bis gleich! Schönen Tag! Schönes Wochenende!</p> 

<sup>14</sup> Ausführlicher:

Jarmila, Kocourková: Jiný kraj, jiný mrav, S. 30-36.

<http://chovani.unas.cz/index.php?i=64>, (letzter Abruf am 26.3.2008).

	<p>Alles Gute!</p> <p>Tschüss!</p> <p>und universeller Abschied- Auf Wiedersehen!</p>
<p><b>3.</b> benutzen grundsätzlich Titel vor dem Namen. (z.B. Pan Dr. Malý = Herr Dr. Klein)</p>	<p><b>3.</b> benutzen grundsätzlich Titel vor dem Name. (z.B. Herr Dr. Schwarz)</p> <p>Die Position wird nicht hervorgehoben, sagen nur den Name (z.B. Herr Schwarz, nicht Herr Direktor Schwarz)</p>
<p><b>4.</b> sind unpünktlich.</p> <p>glauben, dass man alles auch mit kleiner Verspätung schaffen kann. Tschechen verlassen sich auf ihre Improvisationsfähigkeit.</p>	<p><b>4.</b> sind sehr pünktlich.</p> <p>halten die Verspätung für Unhöflichkeit und Ungeheuerlichkeit.</p>
<p><b>5.</b> stoßen beim Trinkspruch an, dazu stehen und schauen in die Augen.</p>	<p><b>5.</b> stoßen beim Trinkspruch nicht an.</p>
<p><b>6.</b> schütteln beim Abschied die Hand, aber es ist nicht nötig mit allen Beteiligten.</p>	<p><b>6.</b> schütteln beim Abschied jedem die Hand.</p>
<p><b>Gleichförmigkeit</b></p>	
<p><b>TSCHECHEN UND DEUTSCHE</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. unterscheiden noch zwischen Siezen und Duzen am Arbeitsplatz, im Gegensatz zu den Amerikanern, die das Duzen für etwas Normales und Übliches halten.</li> <li>2. haben gleiche Tischkultur.</li> <li>3. küssen nicht regelmäßig die Hand von Frauen, nur bei besonderen Gelegenheiten.</li> <li>4. ziehen sich den gleichen Gesellschaftsanzug an. (d.h. ein Sakko, eine Hose, ein Hemd, eine Krawatte oder einen Schlips, ein Kostüm, einen Rock...)</li> </ol>	

### 3.3. Mögliche Konflikte

Jede Firma bemüht sich um eine gute und effektive Teamzusammenarbeit<sup>15</sup>. Die Mitarbeiter sollen sich verständigen, einander helfen und so viel wie möglich verschiedene individuelle Unterschiede reduzieren.

Es ist ein sehr anspruchsvoller und langwieriger Prozess und es ist oft sehr schwer, ein zuverlässiges Team zusammenzustellen, aber wenn es gelingt, ist es der erste Schritt zum Erfolg.

Noch schwieriger ist die Teamzusammenarbeit bei den Firmen, in denen mehrere Kulturen aufeinander stoßen.

Hier kann es zu vielen Konflikten und Missverständnissen in Folge der unterschiedlichen Kulturstandards oder in Folge der Fremdsprache kommen. Dann hängt es nur von den Mitarbeitern ab, wie sie mit einem Problem verfahren, wie schnell sie die beste Lösung für alle finden.

#### 3.3.1. Ursachen für Konflikte und Probleme zwischen unterschiedlichen Kulturen<sup>16</sup>

##### 1) Alle Kulturstandards (Kapitel 2.- 2.3)

###### **Deutsche vs. Tschechen**

- ◀ Strukturen, Regeln, Normen vs. Improvisation, Kreativität, Flexibilität
- ◀ Sachebene vs. Beziehungen
- ◀ Trennung der Lebensbereiche vs. Vermischung der Lebensbereiche
- ◀ Direkter Kommunikationsstil vs. Indirekter Kommunikationsstil
- ◀ Gute Selbstsicherheit und Selbstbewusstsein vs. Schlechte Selbstsicherheit und Selbstbewusstsein
- ◀ Zeit ist Geld vs. Zeitunabhängigkeit
- ◀ Konfliktlösung vs. Konflikt umgehen

---

<sup>15</sup> Ausführlicher:

Ian, Brooks: Firemní kultura – jedinci, skupiny, organizace a jejich chování, Brno, 2003, S. 93.

<sup>16</sup> Ausführlicher:

<http://www.czechkid.cz/si1140.html>, (letzter Abruf am 26.3.2008).

[http://www.fhs.cuni.cz/kos/kestazeni/texty/k\\_zakladnim\\_pojmum\\_interkulturni\\_komunikace.doc](http://www.fhs.cuni.cz/kos/kestazeni/texty/k_zakladnim_pojmum_interkulturni_komunikace.doc), (letzter Abruf am 26.3.2008).

Sylvia, Schroll-Machl – Ivan, Nový: Interkulturní komunikace v řízení a podnikání, S.124.

## 2) Unterschiedliche Umgangsformen ,Gewohnheiten, Lebensstil (Kapitel 3. - 3.2)

### 3) Unterschiedliche Einstellung zur Arbeit und Autoritäten

#### **Deutsche vs. Tschechen**

◀ Individualismus vs. Kollektivismus (Damit hängt die Einstellung zu den Arbeitsrollen zusammen.)

Der deutsche Angestellte hat seine eigene Arbeit und Verantwortung für einen Bereich in der Firma und alles Sonstige geht an ihm vorbei.

Die Beziehung zu den Vorgesetzten ist immer ganz formal, niemals freundlich!

Der tschechische Angestellte bemüht sich immer im Kollektiv zu arbeiten und einander zu helfen. Die Gesamtverantwortung entfällt auf die Betriebsführung.

Beziehungen zwischen Vorgesetzten und Untergeordneten sind meistens formal, aber es darf sein, dass sie sich duzen und Freundschaft halten.

### 4) Unterschiedliche Entscheidungsfindung

#### **Deutsche**

Bevor Deutsche eine Entscheidung treffen, a) berufen sie ein paar Versammlungen ein

b) arbeiten sie einen Detailplan und viele

Tabelle aus

c) verfassen alle Anträge und Formalitäten

#### **Tschechen**

Bevor Tschechen eine Entscheidung treffen, a) berufen sie eine Versammlung

b) verfassen manche Anträge und Formalitäten

In jedem Fall sind Tschechen sehr zweifelsüchtig. Ihre Entscheidungen werden oft durch den ersten Eindruck beeinflusst. Deshalb ist es wichtig, auf die tschechischen Mitarbeiter möglichst gut einzuwirken (z.B. durch freundliche Beziehungen), und erst dann weiter zu handeln.

### 5) Sprache

Deutsch gehört zu den wichtigsten Aspekten im deutsch-tschechischen Kontakt, weil es als die Kommunikationssprache funktioniert.

Für Deutsche stellt es einen Vorteil, das für Tschechen eine Hürde, die sie annehmen müssen.

Selbstverständlich kommt es manchmal zu manchen Schwierigkeiten, die Missverständnisse verursachen könnten.

Das Hauptproblem besteht darin, dass man nicht alle Wörter in die Fremdsprache übersetzen kann. Entweder existieren sie in der bestimmten Kultur nicht oder haben eine andere Bedeutung.

### **Beispiel Nr. 1:**

#### Aus eigener Erfahrung:

Bei einem Artikelschreiben über die politische Situation in der Tschechischen Republik habe ich einen Politiker als FÜHRER der Partei genannt. Unser Muttersprachler hat mir aber erklärt, dass das Wort „DER FÜHRER“ nur für Adolf Hitler benutzt wird. Er empfiehlt mir lieber, z.B. das Wort „DER CHEF“ zu schreiben.

Dies kann man nicht im üblichen Wörterbuch finden, weil es nur ein Wörterverzeichnis, oft ohne nähere Erklärung, anbietet.

### **Beispiel Nr. 2:<sup>17</sup>**

#### Die Wortverbindung „nicht wahr“?:

Eine tschechische Studentin hat diese Wortverbindung sehr oft in der Kommunikation mit einer deutschen Lektorin verwendet.

Sie hat gemeint, dass es nur um ein Kontaktmittel geht, aber für die deutsche Lektorin hat es bedeutet, dass die Studentin von ihr eine Zustimmung erzwingen will, was sie für etwas Unhöfliches hielt.

---

<sup>17</sup> Ausführlicher:

[http://www.fhs.cuni.cz/kos/kestazeni/ttexty/k\\_zakladnim\\_pojmum\\_interkulturni\\_komunikace.doc](http://www.fhs.cuni.cz/kos/kestazeni/ttexty/k_zakladnim_pojmum_interkulturni_komunikace.doc), S.4, (letzter Abruf am 26.3.2008).



### 3.3.2. Tschechen - Ihre Einstellung zu Problemen, Konflikten und Kritik<sup>18</sup>

Tschechen vermeiden alles, was negativ für sie werden kann. Sie verschieben unangenehme Sachen wie es nur möglich ist, weil sie Angst vor Problemen haben und sie wollen nichts lösen.

Tschechen haben Vorliebe für informelle Beziehungen, für ruhige Atmosphäre am Arbeitsplatz und glauben, dass dies alles durch eine Diskussion über Probleme zerstört werden kann. Von der Diskussion gerät man sehr leicht in einem Konflikt oder in einem rauerem Meinungs austausch und dem wollen Tschechen grundsätzlich entgehen.

Manchmal halten sie es für unwichtig, über ein Problem zu sprechen, weil es jetzt noch nicht unbedingt nötig ist und man kann die Sache noch irgendwie lösen.

Wenn es schon keinen Ausweg mehr gibt und ein tschechischer Angestellter muss handeln, macht er einige Vorschläge und wartet, dass sie angenommen werden.

Mit der negativen Einstellung zur Problemlösung hängt auch die Angst vor der Kritik zusammen. Tschechen nehmen Kritik persönlich! Sie werden sich nicht dessen bewusst, dass der Vorgesetzte ihre Arbeit und nicht ihre Person kritisiert.

#### **Beispiel:**

Dieser Verbesserungsvorschlag ist nicht gut und es ist nicht möglich ihn zu realisieren!

Für den tschechischen Angestellten bedeutet das: Du bist ein schlechter und unfähiger Angestellter!<sup>19</sup>

### 3.3.3. Deutsche - Ihre Einstellung zu Problemen, Konflikten und Kritik<sup>20</sup>

Während sich Tschechen vor Konflikten fürchten, haben Deutsche damit kein Problem. Im Gegenteil, sie sind der Meinung, dass alle Probleme und alle Unklarheiten

---

<sup>18</sup> Ausführlicher:

Sylvia, Schroll-Machl – Ivan, Nový: Interkulturní komunikace v řízení a podnikání, S. 61-65.

Sylvia, Schroll-Machl – Ivan, Nový: Perfekt geplant oder genial improvisiert?, S.117-120.

Bernd, Schneider: Firmenkultur, S. 21-22.

<sup>19</sup> Verändert von:

Sylvia, Schroll-Machl – Ivan, Nový: Interkulturní komunikace v řízení a podnikání, S. 63.

<sup>20</sup> Ausführlicher:

Sylvia, Schroll-Machl – Ivan, Nový: Interkulturní komunikace v řízení a podnikání, S. 100-105.

Sylvia, Schroll-Machl – Ivan, Nový: Perfekt geplant oder genial improvisiert?, S. 120-128.

Bernd, Schneider, Firmenkultur, S. 22.

gelöst werden müssen, damit die Arbeit gut durchgeführt wird. Man muss diskutieren und eine bestimmte Stellung nehmen.

Es hängt auch mit ihrem direkten Kommunikationsstil ab. Deutsche können über ihre Probleme oder Unzufriedenheit sprechen. Sie bestehen auf ihren Anforderungen und machen alles dafür, um sie zu erreichen.

Deutsche vertragen Kritik und auch sie selbst kritisieren sehr oft! Sie halten sie für den üblichsten und leichtesten Weg, ihre Meinungsverschiedenheit zu äußern, aber Tschechen legen deutsche Kritik meistens schlecht aus.

## 4. TRAININGSPROGRAMME FÜR DIE VERBESSERUNG DER INTERKULTURELLEN KONTAKTE

### **4.1. Allgemeine Ziele und Inhalt der Trainingsprogramme<sup>21</sup>**

Die Trainingsprogramme für interkulturelle Kontakte bereiten die Leute auf den Kontakt, auf die Zusammenarbeit und selbstverständlich auf das Zusammenleben mit anderen Kulturen vor.

Die Trainingsprogramme:

- ◀ verfolgen die Verhaltensweisen der fremden Kulturen und vergleichen sie gegenseitig.
- ◀ weisen auf die Unterschiede zwischen Kulturen hin. (d.h. Kommunikationsunterschiede, Unterschiede in der Arbeitsorganisation oder in den Gewohnheiten und Traditionen, usw.)
- ◀ lehren mögliche Konflikte und Probleme zu lösen.
- ◀ bemühen sich, immer eine reale Situation hervorzurufen (mit Hilfe der Simulation oder der Rollenspiele), damit die Teilnehmer alles besser verstehen.
- ◀ lehren Gefühle der fremden Kulturen aufzufassen.
- ◀ lehren die Offenheit.
- ◀ bemühen sich, alle Vorurteile zu reduzieren und auf das rechte Maß zurückzuführen.

### **4.2. Arten der Trainingsprogramme<sup>22</sup>**

Diese Trainingsprogramme können **kulturneutral** oder **kulturspezifisch** und **kontrastiv** oder **interaktiv** sein.

#### Kulturneutrale Programme

---

<sup>21</sup> Ausführlicher:

Bernd-Dietrich, Müller: Interkulturelle Wirtschaftskommunikation, München, 1991, S.518-519.  
[www.pragmatiknetz.de/Seminare/WI04/Folien/W04fo42.pdf](http://www.pragmatiknetz.de/Seminare/WI04/Folien/W04fo42.pdf), (letzter Abruf am 26.3.2008).

<sup>22</sup> Ausführlicher:

Bernd-Dietrich, Müller: Interkulturelle Wirtschaftskommunikation, S.520.

Die kulturneutralen Programme sind der erste Schritt zu zeigen, wie man sich im Kontakt mit verschiedenen Kulturen benehmen soll.

Sie konzentrieren sich auf die Gefühle und ihre Wahrnehmung und bringen den Teilnehmern bei, offen zu sein und keine Angst vor der Kommunikation zu haben.

#### Kulturspezifische Programme

Diese Programme bemühen sich, so viel wie möglich die Informationen über andere Kulturen den Teilnehmern überzumitteln. Hier gibt es ein Problem, dass die Informationen dank ihrer Vielzahl manchmal sehr allgemein sind und die Teilnehmer sich eine falsche Vorstellung machen können.

#### Kontrastive Programme

Kontrastive Programme beschäftigen sich überwiegend mit den Unterschieden zwischen der eigenen und fremden Kultur. Sie vergleichen ihre Normen und Werte, Verhaltensweisen, aber auch zum Beispiel politische oder soziale Fragen.

#### Interaktive Programme

In den interaktiven Programmen geht es um den gegenseitigen und direkten Kontakt mit der fremden Kultur.

Die Teilnehmer können alle möglichen interaktiven Situationen an eigenen Leib versuchen und aus den eigenen Fehlern lernen.

### **4.3. Einzelne Typen von Trainingsprogrammen nach Bernd-Dietrich Müller<sup>23</sup>**

#### a) Landeskundliche Informationen

Dieses Trainingsprogramm beschäftigt sich mit den Fakten über eine Fremdkultur (d.h. geographische, politische, historische Informationen, Gewohnheiten, Gebräuche, auch praktische Ratschläge für die Ausreise ins bestimmte Land,...)

Es dient zum allgemeinen Kennenlernen anderer Kulturen, aber geht nicht in die Tiefe der Sache (z.B. Die Teilnehmer werden auf unterschiedliche Verhaltensweisen und Reaktionen nicht vorbereitet.)

---

<sup>23</sup> Ausführlicher:

Bernd-Dietrich, Müller: Interkulturelle Wirtschaftskommunikation, S. 521-527.  
Bernd, Schneider, Firmenkultur, S.88.

Die Informationen werden durch die Literatur oder Informationsseminare vermittelt.

#### b) Culture Awareness- Training (Eine amerikanische Methode)

Dieses Seminar ist für die Menschen bestimmt, die schon manche Erfahrungen mit anderen Kulturen haben, die regelmäßig aufeinander treffen.

Es geht darum, die fremde Denkweise, Wahrnehmung, Interpretation oder das fremde Handeln zu verstehen.

Die Teilnehmer sind zuerst verpflichtet, alles in den Büchern nachzulesen und dann in der Praxis zu benutzen.

Zur häufigsten Lernmethode gehört die Simulation (auch Simulationsspiele).<sup>24</sup>

#### c) Culture Assimilator

Der dritte Trainingstyp konzentriert sich auf die Interaktion zwischen fremden Kulturen und auf die Missverständnisse, die entstehen. Die Teilnehmer müssen selbst bestimmtes Verhalten in der Interaktion bewerten und danach handeln.

Ein Bestandteil dieses Trainings ist der schriftliche „Test“. Dort werden manche Episoden entworfen, in denen es zu Missverständnissen zwischen unterschiedlichen Kulturen kommt. Die Teilnehmer haben vier mögliche Lösungen und müssen eine richtige wählen. Dann können sie ihre Antworten kontrollieren und aus den Fehlern lernen.

#### d) Linguistic-Awareness-of-Culture-Training (LAC)

Dieses Trainingsprogramm wird vor allem an den Universitäten benutzt. Sein Ziel ist die Kommunikation zwischen unterschiedlichen Kulturen zu verbessern und Menschen auf das interkulturellen Handeln vorbereiten. Die Teilnehmer lernen die Fremdekultur mit Hilfe der Interaktion kennen.

### **4.4. Zwei Beispiele von Trainingsprogrammen**

Heutzutage sind alle Trainingsprogramme für interkulturelle Kontakte sehr beliebt. Internationale Gesellschaften aus verschiedenen Bereichen benutzen das Angebot der

---

<sup>24</sup> „Die Simulationsspiele erzeugen eine realitätsnahe Umgebung. Neue Verhaltensweise werden getestet und optimiert.“

Ausführlicher: <http://de.wikipedia.org/wiki/Simulationsspiel>, (letzter Abruf am 26.3.2008).

Kurse und schicken ihre Angestellte hin, um die Zusammenarbeit mit Ausländer effektiver machen zu können.

Dank dem riesigen Interesse entstehen viele Gesellschaften und Instituten, die diese Trainingsprogramme anbieten.

#### 4.4.1. TI communication<sup>25</sup>

TI communication  
Training & Beratung



Dieses Institut bereitet die Teilnehmer auf das interkulturelle Zusammentreffen vor. Es bietet Seminare für fast alle Länder der Welt und orientiert sich an den konkreten Wünschen und Situationen der Kunden.

Die Kurse finden in Regensburg statt.

#### **ANGEBOT:**

##### a) Das Training auf die Kultur eines konkreten Landes gerichtet

Es hilft die Kulturbesonderheiten des Auslandspartners zu verstehen und den Konflikten in Folge eines Missverständnisses vorzubeugen.

Das Training konzentriert sich auf:

- die Arbeitsbeziehungen des Landes.
- die Handelsethik und Gewohnheiten.
- die Kommunikationsbesonderheiten.
- mögliche Schwierigkeiten.
- die Strategien bei der Konfliktlösung.

Beim Seminar werden praktische Übungen, modellhafte Situationen, Beispiele aus der Praxis, Rollenspiele, Quiz benutzt.

##### b) Das Training auf die Kultur einer konkreten Weltregion gerichtet (d.h. arabische Region, Mittel- und Osteuropa, Mittelamerika, Skandinavien, Südamerika, Südostasien)

Die Teilnehmer dieses Seminars erhalten Informationen darüber, was die einzelnen Regionen gemeinsam haben und worin manche Unterschiede bestehen.

---

<sup>25</sup> Ausführlicher:  
[www.ticommunication.eu](http://www.ticommunication.eu), (letzter Abruf am 26.3.2008).

c) Sensibilisierung<sup>26</sup> für kulturelle Unterschiede – Entwicklung der interkulturellen Kompetenz

Solche Seminare konzentrieren sich auf: die Handlung und Verhandlung im interkulturellen Kontakt.  
das Wahrnehmungsvermögen.  
die Fähigkeit, sich mit dem Stress abzufinden.  
die fremde Benehmensauswertung

d) Vorbereitungstraining vor dem beruflichen Auslandsaufenthalt

Dieses Seminar hilft zum Beispiel unterschiedliche Arbeitsprozesse, unterschiedlichen Zugriff auf die Konfliktlösung zu bewältigen.

e) Unterstützung bei den internationalen Projekten

Die qualifizierten Lektoren helfen den Teilnehmern von Anfang bis zum Ende bei der Planung ihrer eigenen Projekte im Ausland.

f) Übersetzungen, Dolmetschen und Sprachkurse

**4.4.2. KIK – Kultur – Identität – Kommunikation<sup>27</sup>**



Die KIK Gesellschaft bietet verschiedene Seminare für die Verbesserung der deutsch-tschechischen Kontakte und der deutsch-tschechischen Zusammenarbeit an.

**ANGEBOT:**

---

<sup>26</sup> „Sensibilitätssteigerung (Empfindlichkeitssteigerung)“

Ausführlicher:

[http://www.slovník-cizich-slov.cz/senzibilace\\_sensibilace\\_senzibilizace\\_sensibili.html](http://www.slovník-cizich-slov.cz/senzibilace_sensibilace_senzibilizace_sensibili.html), (letzter Abruf am 26.3.2008).

<sup>27</sup> Ausführlicher:

<http://www.tandem.adam.cz/kik/onas.htm>, (letzter Abruf am 26.3.2008).

<http://www.bruecke-most-stiftung.de/?id=304>, (letzter Abruf am 26.3.2008).

### a) KIK Kultur und Kommunikation

Dieses Seminar beschäftigt sich mit Fragen der Kommunikation, z.B. welchen Einfluss die Kultur auf die tägliche Kommunikation hat, wodurch ist unsere Kommunikation beeinflusst, wie kann man die Kommunikationsunterschiede bewältigen,...

Im Seminar gibt es 20 Teilnehmer aus Deutschland und aus der Tschechischen Republik, die ihre eigenen Erfahrungen austauschen.

Das Seminar wird durch einen praktischen Teil ergänzt. Die Interaktionsübungen werden überwiegend benutzt, weil sie den besten Weg zum Verständnis aller Kulturstandards darstellen.

### b) KIK – Konflikte in interkulturellen Begegnungen

20 Teilnehmer dieses Seminars lernen fremde Kultur und ihre Spezifika durch viele praktische Übungen und Spiele kennen.

Sie bemühen sich, Konflikte zu lösen, unterschiedliche Bedürfnisse zu verstehen, über die Grenzen zu sprechen,...



**Statuentheater zum Thema „Konflikt“ und „Konfliktlösung“**



## 5. PRAKTISCHER TEIL – FRAGEBOGEN<sup>28</sup> ( TSCHECHISCHER ANGESTELLTER BEI EINER DEUTSCHEN FIRMA)

Für den praktischen Teil habe ich einen Fragebogen erstellt, der 50 tschechische Angestellte aus der Firma Siemens AG umfasst. Sie treffen sich jeden Tag entweder telefonisch, per Email oder persönlich mit deutschen Geschäftspartnern.

### **5.1. Fragebogenstruktur**

Der Fragebogen besteht aus 2 Teilen.

Der erste Teil enthält 5 Fragen, die sich auf die Erfahrungen der tschechischen Angestellten mit deutschen Mitarbeitern, die Trainingsprogramme für Verbesserung des interkulturellen Kontakts und auf die unterschiedliche Eigenschaften und Verhaltensweisen konzentrieren.

Im zweiten Teil werden 10 Aussagen mit 4 Auswahlmöglichkeiten (einmal mit 8 Auswahlmöglichkeiten) erwähnt. Die Gefragten sollten die „richtigen“ Antworten ankreuzen. Diese Aussagen beziehen sich auf die Eigenschaften und Verhaltensweisen der Deutschen am Arbeitsplatz.

### **5.2. Methode der Auswertung**

Jede Frage wird extra ausgewertet.

1. Die gleichen Antworten werden zusammengerechnet.
2. Alle Antworten werden abwärts nach der Menge geordnet.
3. Zum Schluss werden alle Antworten zusammen ausgewertet und mit dem theoretischen Teil verglichen.

Den Fragebogen haben 50 Angestellte ausgefüllt, aber jemand hat bei einer Frage mehr Antworten genannt, deshalb ist es möglich, mehr Ergebnisse als 50 zu haben.

---

<sup>28</sup> Die Anlage Nr.2

### 5.3. Auswertung des ersten Teils des Fragebogens

#### **Frage Nr. 1:**

**Wie oft treffen Sie sich mit den deutschen Mitarbeitern zusammen?**

- 48 täglich
- 1 Jetzt habe ich keinen Kontakt mit deutschen Mitarbeitern.
- 1 zehnmal pro Woche

#### **Frage Nr. 2:**

**Haben Sie irgendwelche schlechten Erfahrungen mit deutschen Mitarbeitern? Wenn ja, welche?**

- 15 Ich habe keine schlechten Erfahrungen.
- 12 Deutsche benehmen sich arrogant und überheblich.
- 8 Deutsche kommunizieren oft unangenehm.
- 3 Deutsche kritisieren sehr oft.
- 3 Deutsche beschuldigen uns manchmal unberechtigt.
- 3 Deutsche passen sich nie an.
- 2 Deutsche respektieren uns nicht.
- 2 Es dauert zu lang bis sie etwas erledigen.
- 2 Deutsche haben gehobene Ansprüche auf die anderen, aber nicht auf sich selbst.
- 1 Deutsche sind manchmal unzuverlässig.
- 1 Deutsche sind ungefällig, Arbeitsprobleme zu lösen.
- 1 Deutsche ziehen übereilte Schlüsse.
- 1 Deutsche nehmen keine Rücksicht auf andere.
- 1 Deutsche gehen den Fehler nie zu.
- 1 Deutsche lösen Probleme zuerst mit dem Vorgesetzten, nicht mit der Person, die es betrifft.

#### **Frage Nr. 3:**

**Haben Sie irgendwelche positiven Erfahrungen?**

- 15 Nein 3 bei manchen Deutschen 3 minimal
- 7 Deutsche sind schnell. (Sie erledigen alles sehr schnell.)
- 6 Deutsche sind nett und freundlich.
- 4 Ja (ohne Ergänzung)

- 2 Deutsche sind hilfsbereit.
- 2 Deutsche sind pünktlich.
- 2 Deutsche achten auf Genauigkeit.
- 1 Deutsche sind tüchtig.
- 1 Deutsche sind arbeitswillig.
- 1 Deutsche sind gefällig.
- 1 Deutsche sind zuverlässig.
- 1 Wenn Deutsche sich an uns gewöhnen, vertrauen sie uns.
- 1 Ich habe viele wertvolle Erfahrungen mit Deutschen gemacht.
- 1 Deutsche können die gut gemachte Arbeit schätzen.
- 1 Deutsche sind gefällig, Probleme zu lösen.
- 1 Beim Danken schicken Deutsche Süßigkeiten.

**Frage Nr. 4:**

**Haben Sie schon ein Trainingsprogramm für Verbesserung der tschechisch-deutschen interkulturellen Kommunikation absolviert?**

**Wenn ja, welches? Half es ihnen die kulturellen Unterschiede besser zu bewältigen?**

**Wenn nicht, möchten Sie an einem solchen Programm teilnehmen?**

- 10 Nein, aber ich würde gern teilnehmen.
- 8 Nein
- 1 Ich brauche kein Trainingsprogramm, weil ich 17 Jahre in Deutschland gelebt habe.
- 31 Ja, ich habe schon ein Trainingsprogramm absolviert:
  - 16 Effektive Kommunikation
  - 7 Multikommunikative Schulung
  - 3 Kommunikation im multikommunikativen Umfeld
  - 2 Schulung der Kommunikation
  - 1 Interkulturelles Training
  - 1 Kommunikation im Rahmen von Siemens AG
  - 1 Kommunikation im multikommunikativen Umfeld + Effektive Kommunikation + Asertivität

**Davon:**

- 12 Das Trainingsprogramm hat mir geholfen. (Probleme zu lösen, deutsche Erwartungen und ihren Charakter besser zu verstehen, Kulturunterschiede und Unterschiede in der Denkweise zu bewältigen)

- 12 Das Trainingprogramm hat mir nicht geholfen.
- 7 Keine Äußerung dazu

**Frage Nr. 5:**

**Welche unterschiedliche Eigenschaften oder Verhalten würden Sie bei deutschen Mitarbeitern finden?**

- 12 Keine unterschiedliche Eigenschaften oder Verhalten      2 Ich weiß nicht.
- 6 Deutsche unterscheiden zwischen dem Privatleben und der Arbeit
- 5 Deutsche sind arrogant.
- 4 Deutsche sind sorgfältiger.
- 3 Deutsche haben mehr Selbstbewusstsein.
- 3 Die Arbeit ist für Deutsche an erster Stelle.
- 2 Deutsche sind überheblich.
- 2 Deutsche sind unanpassungsfähig.
- 2 Deutsche sind strenger und auch pedantisch.
- 2 Deutsche kontrollieren und führen die anderen sehr gern.
- 2 Deutsche haben andere Werteleiter.
- 2 Deutsche sind nüchtern und zurückhaltend.
- 1 Deutsche sind unpersönlich.
- 1 Deutsche arbeiten nach den Tabellen.
- 1 Deutsche sind kritisch.
- 1 Deutsche sind radikal.
- 1 Deutsche halten die Vorschriften ein.
- 1 Deutsche sind nicht so flexibel.
- 1 Deutsche brauchen immer das pünktliche Datum, bis wann die Arbeit fertig sein muss.
- 1 Deutsche sind unanständig. (Sie können nicht anreden und begrüßen.)

Dieser Teil des Fragebogens sollte zeigen, welche persönlichen Erfahrungen die tschechischen Angestellten mit deutschen Mitarbeitern haben und wie tief sie im Bereich des interkulturellen Kontakts gebildet sind.

Die Antworten sind ganz unterschiedlich und sehr individuell, aber man kann auch manche gleiche und oft erwähnte Meinungen sehen.

Aus den Antworten geht hervor, dass die tschechischen Angestellten vielmehr im Arbeitskontakt mit Deutschen sind. Sie beurteilen die Deutschen nach ihren Erfahrungen, die sie vor allem am Arbeitsplatz gewonnen haben und nicht aus der persönlichen Sicht.

**Tschechen schätzen bei den Deutschen ihre beruflichen Qualitäten mehr als die persönlichen.**

Mögliche Erklärung:

Dieses Ergebnis kann dadurch erklärt werden, dass die Deutschen nie ihr Privatleben und ihre Arbeit mischen, dass sie nicht so aufgeschlossen und empfänglich sind und dass sie immer nur über die Arbeit und Aufgaben am Arbeitsplatz sprechen. Tschechen haben dann keine Chance, sie besser und näher kennen zu lernen und in ihr Gemüt einzusehen.

Unter schlechten Erfahrungen kommt **die arrogante und überhebliche Verhaltensweise** am meisten vor.<sup>29</sup> An zweiter Stelle ist **die unangenehme Kommunikation** erschienen. Die Frage ist, warum sich Deutsche so benehmen.

Mögliche Erklärung:

Wie schon im 2. Kapitel gesagt wurde, bemühen sich Deutsche immer professionell und sachlich zu sein. Damit hängt das zurückhaltende, strenge und unpersönliche Benehmen zusammen, was Tschechen für Arroganz und für etwas Unsympathisches halten.

Die meist erwähnte positive Erfahrung stellt **deutsche Schnelligkeit** dar. Nach den Gefragten sind Deutsche fähig, ihren Plan, ihre Pflichten und alle Aufgaben sehr schnell zu erfüllen und damit die Zeit für folgende Arbeit aufzusparen.

Mögliche Erklärung:

Zeit ist Geld! Das ist der typische Spruch für Deutsche. Sie haben immer einen klaren Zeitplan und eine Verspätung ist unmöglich. Deutsche arbeiten schnell, aber sind auch präzise Detaillisten, was auch im Fragebogen erwähnt wurde.

Was **die Trainingsprogramme** betrifft, über die Hälfte (31) der Nachgefragten hat schon ein Trainingsprogramm für die Verbesserung des interkulturellen Kontakts

---

<sup>29</sup> in zwei Fragen erwähnt; in der zweiten Frage bildet es fast ein Viertel der ganzen Antworten

absolviert und 12 von ihnen sind mit der Schulung zufrieden, weil sie ihnen die deutsch-tschechische Kommunikation erleichtert hat.

Es ist eine positive Feststellung, dass die heutigen internationalen Gesellschaften die Angebote der Trainings- und Beratungsinstituten benutzen und ihre Angestellten auch in diesem Bereich fortbilden.

Die Antworten auf die letzte Frage, die sich mit unterschiedlichen Eigenschaften und Verhaltensweisen der Deutschen beschäftigt, sind ganz uneinheitlich. Auf den Spitzenpositionen kann man **die Trennung des Privatlebens von der Arbeit** und wieder **das arrogante Benehmen** finden.

Meistens werden die negativen Eigenschaften erwähnt.

#### **5.4. Auswertung des zweiten Teiles des Fragebogens**

Im diesen Teil sollten die Gefragten die „richtigen“ Antworten nach Ihrer Meinung ankreuzen.

Zuerst werden Antworten der Gefragten erwähnt. Unter diesen Antworten stehen dann Antworten, so wie sie in der Fachliteratur zu finden sind.

##### **Aussage Nr. 1:**

###### **Deutsche .....in der Arbeit.**

- 36    b) halten sich an erteilte Normen und Regelungen
- 29    d) brauchen einen detaillierten, klaren Plan
- 1     e) keine von Möglichkeiten

Nach der Fachliteratur: b) halten sich an erteilte Normen und Regelungen  
d) brauchen einen detaillierten, klaren Plan

##### **Aussage Nr. 2:**

###### **Deutsche vertreten ...bei der Arbeit:**

- 39    a) Pünktlichkeit
- 23    b) Qualität
- 5     d) Freiheit

Nach der Fachliteratur: a) Pünktlichkeit

b) Qualität

d) Freiheit

**Aussage Nr. 3:**

**Im Arbeitskontakt ist für Deutsche wichtig:**

32 c) besprochener Sache Aufmerksamkeit zu widmen.

16 b) eigene Interessen zu verfolgen.

4 a) mit anderen Mitarbeitern gut auszukommen.

1 d) subjektive Empfindungen auszudrücken

1 - (nichts angekreuzt)

Nach der Fachliteratur: b) eigene Interessen zu verfolgen.

c) besprochener Sache Aufmerksamkeit zu widmen.

**Aussage Nr. 4:**

**Deutsche sprechen über...am Arbeitsplatz:**

45 a) die Arbeit

11 d) ihre Freizeit

6 b) ihre Familie

2 c) private Probleme

2 - (nichts angekreuzt)

Nach der Fachliteratur: a) die Arbeit

**Aussage Nr. 5:**

**Welcher Spruch ist für Deutsche typisch:**

23 b) Zeit ist Geld!

12 d) Nichts ist unmöglich!

6 a) Alles hängt mit allem zusammen!

6 - (nichts angekreuzt)

5 c) Unmöglich morgen, Wunder binnen 3 Tagen!

1 e) Das Fehler ist auf ihrer Seite!

Nach der Fachliteratur: b) Zeit ist Geld!

**Aussage Nr. 6:**

**Deutsche sagen Sachen:**

- 30 c) direkt
- 22 d) eindeutig
- 8 a) indirekt
- 1 - (nichts angekreuzt)

Nach der Fachliteratur: c) direkt

d) eindeutig

**Aussage Nr. 7:**

**Deutsche sind:**

- 31 e) selbstbewusst
- 27 a) zielbewusst
- 13 b) zuverlässig
- 12 c) bereitwillig
- 6 d) angenehm, nett
- 4 f) hektisch
- 3 g) flexibel
- 1 h) verwundbar

Die Antworten auf diese Aussage sind ganz individuell, aber auf jeden Fall sind Deutsche

nach der Fachliteratur: a) zielbewusst

e) selbstbewusst

**Aussage Nr. 8:**

**Deutsche lösen eventuelle Konflikte oder Probleme dadurch, dass sie:**

- 29 a) alles direkt lösen. Sie haben keine Angst über Probleme zu sprechen.
- 13 c) die Probleme sehr schnell lösen.
- 10 d) die Probleme verschieben, wie möglich.



- 6 b) sich bemühen, sie irgendwie zu vermeiden.
- 2 - (nichts angekreuzt)

Nach der Fachliteratur: a) alles direkt lösen. Sie haben keine Angst über Probleme zu sprechen.  
c) die Probleme sehr schnell lösen.

**Aussage Nr. 9:**

**Das größte Problem in der Kommunikation mit Deutschen besteht in:**

- 26 d) unterschiedlicher Geschehenssehen
- 19 b) Verständnislosigkeit der Sache in Folge der unterschiedlichen Interpretation
- 12 c) unterschiedlicher Situationslösung
- 8 a) Missverständnis infolge der Fremdsprache
- 1 andere Möglichkeit

Die Antworten auf diese Aussage sind ganz individuell. Alle diesen Faktoren können die Kommunikation stören.

**Aussage Nr. 10:**

**Deutsche.....die Kritik:**

- 23 a) äußern oft
- 15 c) vertragen nicht, sie nehmen alles zu persönlich
- 12 d) vertragen, sie halten die Kritik für etwas Wichtiges bei der Problemlösung.
- 6 b) äußern lieber nicht
- 3 - (nichts angekreuzt)

Nach der Fachliteratur: a) äußern oft  
d) vertragen, sie halten die Kritik für etwas Wichtiges bei der Problemlösung.

Dieser Teil des Fragebogens sollte zeigen, inwieweit die von persönlichen Erfahrungen und Gefühle ausgehenden Antworten der Gefragten den Informationen aus der Fachliteratur entsprechen und inwieweit sie sich unterscheiden werden.

Man kann sehen, dass sich immer, nur abgesehen von wenigen Ausnahmen, die nach der Fachliteratur „richtigen“ Antworten auf den Spitzenpositionen des Fragebogens befinden, dass der theoretische Teil den wirklichen, menschlichen Erfahrungen entspricht.

Aus dem Fragebogen geht hervor:

Am Arbeitsplatz konzentrieren sich Deutsche auf die Arbeit. Sie beschäftigen sich nur mit der besprochenen Sache und verfolgen ihre Interessen. Für gute und effektive Ausführung der Aufgaben halten sie erteilte Regelungen und Normen ein und brauchen immer einen klaren Detailplan, weil Zeit Geld ist.

Deutsche bestehen auf Pünktlichkeit, Qualität, aber erfordern auch ihre eigene Freiheit.

Sie treten selbstbewusst und zielbewusst auf, sagen alles direkt und eindeutig, deshalb haben sie keine Angst, Probleme schnell zu lösen und Kritik offen zu äußern, aber selbst vertragen sie sie nicht und nehmen alles gleich persönlich.

Das größte Problem bei der Kommunikation entsteht in Folge des unterschiedlichen Geschehenssehens und der unterschiedlichen Interpretation der Sache.

## 6. RESUMÉ

Bakalářská práce se zabývá určitými rysy české a německé firemní kultury, zkoumá programy zlepšující interkulturní kontakty a vyhodnocuje osobní zkušenosti českých zaměstnanců s německými obchodními partnery.

V úvodu pojednává o kulturních standardech obou zemí a porovnává jejich vzájemné rozdíly v chování, myšlení, rozhodování, atd.

Toto téma je rozděleno do tří okruhů zabývajících se mentalitou, emocionalitou a vztahem k předepsaným normám, strukturám a pravidlům.

Závěrem vychází, že Češi se ve svém zaměstnání velice soustředují na udržování dobrých a důvěrných vztahů mezi kolegyněmi a kolegy, snaží se vždy navodit příjemnou atmosféru během jednání a neskrývají žádné ze svých emocí. Na pracovišti se dokáží bavit o jakýchkoliv tématech včetně osobních problémů, vlastní rodiny, volného času.

Schopnost improvizace, která je u nich známá, jim napomáhá zvládat veškeré úkoly bez nápomoci předem daných norem a detailních plánů.

Němci se při práci na rozdíl od Čechů více orientují na splňování svých úkolů, jež musí být vždy podle přesného, jasného plánu dodrženy. Rozhovory se týkají pouze probírané pracovní záležitosti, na témata o rodině není čas, jelikož „čas jsou peníze“.

Následující kapitola se zabývá komunikací české a německé strany, konvencemi a možnými konflikty a jejich způsobem řešení.

Na začátku této kapitoly jsou vysvětleny důležité, základní pojmy, týkající se komunikace (tj. komunikace, nonverbální komunikace, interkulturní komunikace, interkulturní kompetence)

Dále jsou srovnávány způsoby komunikace Čechů a Němců, z čehož vyplynulo, že Němci jsou v komunikaci více otevření než Češi, vyjadřují se jasně a srozumitelně, očekávají, že jim nikdo nebude do jejich hovoru zasahovat či jim odporovat, jelikož své stanovisko považují vždy za správné.

Češi se více spoléhají na nonverbální komunikaci a myslí si, že některé informace vyplynou samy z kontextu. V komunikaci jsou nepřímí a opatrní, ale na rozdíl od Němců jsou schopni akceptovat i jiná stanoviska, než svá vlastní, jsou otevření ostatním návrhům.

Co týče konvencí, zde se přílišné rozdíly neobjevily, spočívají spíše jen v maličkostech, jako např. v přípitku, Češi si přitukávají skleničkami, při tom stojí a dívají se jeden druhému do očí, Němci tuto konvenci nedodržují.

Na úvod podkapitoly o konfliktech a jejich řešení jsou zmíněny některé možné zdroje, které je mohou vyvolat. O žádném z těchto zdrojů nelze říci, že by byl zásadní, či že by kvůli němu častěji docházelo ke konfliktům. Je to věc čistě individuální a záleží na mnoha okolnostech.

Problémy řeší obě kultury zcela odlišně. Češi se jim spíše vyhýbají, nechtějí se dostat do nepříjemné situace a za každou cenu se snaží udržet dobré vztahy na pracovišti. Občas ani nepovažují za důležité o potíži hovořit, jelikož se spoléhají na to, že vše se dá ještě nějakým způsobem vyřešit, zachránit. S tím souvisí i negativní přístup ke kritice, jelikož si ji berou až příliš osobně a mnohdy se s ní velmi špatně vyrovnávají.

Německá strana řeší vše přímo, problémy musí být vyřešeny co nejdříve. Proto také považují kritiku za potřebnou, ba i přínosnou pro efektivní a rychlé vykonání práce.

Čtvrtá kapitola se zaměřuje na programy sloužící ke zlepšení interkulturní komunikace a kontaktu. Zdůrazňuje hlavní cíle, náplň jejich práce, jednotlivé druhy, rozděluje je podle způsobu výuky, kterou poskytují. Dále jsou zde zmíněny dva konkrétní příklady programů (IT communication, KIK- Kultur – Identität - Kommunikation) s nabídkou různorodých seminářů, týkajících se např. výuky komunikace pro konkrétní země, pro konkrétní oblasti světa, semináře pro zaměstnance chystající se na spolupráci v zahraničí, atd.

Množství těchto interkulturních programů se neustále zvyšuje a stále více firem využívá jejich nabídky pro své zaměstnance.

Praktickou část bakalářské práce tvoří dotazník zahrnující 50 českých zaměstnanců pracujících u německé firmy Siemens a.s. v České republice, kteří jsou téměř v každodenním kontaktu s německými spolupracovníky.

Dotazník je rozdělen na dvě části.

První část obsahuje pět otázek týkajících se osobních zkušeností českých zaměstnanců s Němci a jejich vzdělanosti v oblasti interkulturního kontaktu. Ve druhé části je vypsáno deset výroků zahrnujících kulturní standardy německých spolupracovníků na pracovišti, k nimž mají respondenti na výběr vždy čtyři (jednou až osm) možné odpovědi. Podle vlastního uvážení vyberou „správné“ z nich.

Každá otázka byla zvlášť vyhodnocena, stejné odpovědi byly podle množství sestupně seřazeny a nakonec byly všechny odpovědi shrnuty a srovnány s teoretickou částí bakalářské práce.

Na základě dotazníku se dospělo k závěru, že Němci jsou podle Čechů na pracovišti až příliš arogantní a povýšení, mnohdy jednají velmi nepříjemně. Zásadně oddělují práci a své soukromí. Z pozitivních zkušeností byla jmenována rychlost. Podle respondentů jsou Němci schopni velmi rychle splnit své úkoly a povinnosti a dodržet tím předem daný plán. Druhá část dotazníku vypovídá o tom, že informace týkající se kulturních standardů obsažené v odborné literatuře, se v zásadě shodují s odpověďmi respondentů.

Dostupnost materiálů k bakalářské práci je velmi dobrá, jelikož existuje v současné době mnoho autorů, kteří se problematikou firemní kultury zabývají, na internetu je k nalezení spousta odkazů a jak jsem již zmínila také nespočetně institucí nabízí všelijaké informace a semináře k tomuto tématu.

## 7. ZUSAMMENFASSUNG

Die Arbeit beschäftigt sich mit der Firmenkultur im deutsch-tschechischen Vergleich.

Zuerst werden die Kulturstandards in der Kommunikation und Wirtschaftskooperation erwähnt. Diese Kulturstandards umfassen die deutsche und tschechische Mentalität, Emotionalität und Beziehung zu Normen, Regeln und Strukturen.

Aus den Informationen geht hervor, dass Tschechen immer die Sache aus der menschlichen und persönlichen Seite betrachten, deshalb vertragen sie sehr schwer Kritik und haben Angst vor Konflikten, weil sie dadurch gute und ruhige Beziehungen mit ihren Geschäftspartnern verlieren können. Bei der Arbeit können sie über ihr Privatleben sprechen und haben auch kein Problem alle Gefühle unverhüllt sagen. Tschechen verlassen sich auf ihre Improvisationsfähigkeit, deshalb sind alle Strukturen und Pläne für sie unbrauchbar.

Deutsche sind im Gegenteil sehr diszipliniert und immer sachorientiert, alle Aufgaben haben ihre Ordnung, ihre Detailpläne und müssen perfekt gemacht werden. Alle Probleme und Konflikte werden sofort gelöst. Was die zwischenmenschlichen Beziehungen betrifft, sind Deutsche ganz dagegen, alles verläuft nur auf der Sachebene.

Diese Charakteristik beider Kulturen stimmt mit den Behauptungen in der Fachliteratur überein. Dies unterstreichen auch die Ergebnisse der im Rahmen dieser Arbeit durchgeführten Umfrage. Aber jeder Mensch ist originell und kann sich allen Regeln entziehen.

Weiter werden die wichtigen Begriffe bezüglich der Kommunikation bearbeitet und die deutsch-tschechische Kommunikationsweisen und Konventionen analysiert.

Aus zugänglichen Informationen ergab sich, dass Deutsche mehr offen und direkt in der Kommunikation sind und Tschechen legen umgekehrt das Gewicht auf die nonverbale Kommunikation und auf den Kontext.

Die Konventionen haben sich nur durch manche Kleinigkeiten unterschieden. Aber dazu muss gesagt werden, dass sie sich sehr schnell ändern und oft in den amerikanischen Stil anpassen. Deshalb kann nicht gelten, dass die in dieser Arbeit erwähnten Gesellschaftsregeln ganz verlässlich richtig sind.

Im vorletzten Kapitel werden die Trainingsprogramme gewidmet und es ist angenehm überraschend, dass es heutzutage viele Institutionen gibt, die sich mit dieser Problematik beschäftigen und sich bemühen den Firmen zu einer besseren und effektiven Zusammenarbeit mit einer Fremdkultur zu helfen. Die Institutionen engagieren sich in verschiedenen Bereichen und erweitern ihr Angebot, deshalb werden sie immer öfter von Firmen benutzt.

Der praktische Teil sollte zeigen, welche Ansicht Tschechen über ihre deutschen Mitarbeiter haben. Die Umfrage bewies, dass die in der Fachliteratur erwähnten Behauptungen fast mit den Antworten der Gefragten übereinstimmen.

Diese Arbeit kann nicht alle Fragen beantworten, die dieses Thema anbietet. Man kann sich z.B. weiter auf die Problematik der Kulturstandards tiefer konzentrieren oder mit der Bedeutung der deutschen Sprache im Handel beschäftigen, usw.

## 8. LITERATURVERZEICHNIS UND INTERNETQUELLEN

- ◀ Bernd, Schneider: *Firmenkultur: Beiträge zur Interkultureller Kommunikation und Unternehmenskultur*, Prag, 2002.
- ◀ Bernd-Dietrich, Müller: *Interkulturelle Wirtschaftskommunikation*, Band 9, München, 1991.
- ◀ Ian, Brooks: *Firemní kultura- jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*, Brno, 2003.
- ◀ Ivana, Hloušková: *Vnitrofiremní komunikace*, Praha, 1998.
- ◀ Jarmila, Kocourková: *Jiný kraj, jiný mrav-Jak se chovat v cizině*, Praha, 2003.
- ◀ Pavel, Seknička a kolektiv (Marie Bohatá, Pavel Seknička, Marián Šerák): *Úvod do hospodářské etiky*, Praha, 2001.
- ◀ Sylvia, Schroll-Machl – Ivan, Nový: *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání: česko- německá*, Praha, 2003.
- ◀ Sylvia, Schroll-Machl – Ivan, Nový: *Perfekt geplant oder genial improvisiert? Kulturunterschiede in der deutsch-tschechischen Zusammenarbeit*, München und Mering, 2003.
- ◀ Sylvia, Schroll-Machl – Ivan, Nový: *Spolupráce přes hranice kultur*, Praha, 2005.
- ◀ Thomas, Alexander (Hg.): *Psychologie interkulturellen Handels*, Göttingen, 1996.
  
- ◀ <http://de.wikipedia.org/wiki/Hauptseite>, (letzter Abruf am 26.3.2008).  
[http://de.wikipedia.org/wiki/Interkulturelle\\_Kompetenz](http://de.wikipedia.org/wiki/Interkulturelle_Kompetenz)  
[http://de.wikipedia.org/wiki/Interkulturelle\\_Kommunikation](http://de.wikipedia.org/wiki/Interkulturelle_Kommunikation)  
<http://de.wikipedia.org/wiki/Simulationsspiel>  
<http://de.wikipedia.org/wiki/Kommunikation>
  
- ◀ [www.intercultures.ca](http://www.intercultures.ca), (letzter Abruf am 26.3.2008).  
[http://www.intercultures.ca/cil-cai/intercultural\\_issues-en.asp?lvl=8&ISO=DE&SubjectID=2](http://www.intercultures.ca/cil-cai/intercultural_issues-en.asp?lvl=8&ISO=DE&SubjectID=2)  
[http://www.intercultures.ca/cil-cai/intercultural\\_issues-en.asp?lvl=8&ISO=DE&SubjectID=1](http://www.intercultures.ca/cil-cai/intercultural_issues-en.asp?lvl=8&ISO=DE&SubjectID=1)
  
- ◀ <http://www.hrportal.cz>, (letzter Abruf am 26.3.2008).  
<http://www.hrportal.cz/?sekce=3&uroven=4&obsah=0&cid=107807&PHPSESSID=5513b9173e9f410434db7a27bfbf631d>



- <http://www.interkulturelle-kommunikation.info/>, (letzter Abruf am 26.3.2008).  
<http://www.interkulturelle-kommunikation.info/presse.htm>
- <http://www.ikkompetenz.thueringen.de>, (letzter Abruf am 26.3.2008).  
[http://www.ikkompetenz.thueringen.de/a\\_bis\\_z/index.htm](http://www.ikkompetenz.thueringen.de/a_bis_z/index.htm)
- <http://eu-community.daad.de>, (letzter Abruf am 26.3.2008).  
[http://eu-community.daad.de/ci\\_cz\\_ik0.0.html](http://eu-community.daad.de/ci_cz_ik0.0.html)
- <http://www.czechkid.cz/>, (letzter Abruf am 26.3.2008).  
<http://www.czechkid.cz/si1140.html>  
<http://www.czechkid.cz/si1320.html>
- <http://www.mandk.cz>, (letzter Abruf am 26.3.2008).  
<http://www.mandk.cz/view.php?cisloclanku=2006080005>
- <http://www.bruecke-most-stiftung.de>, (letzter Abruf am 26.3.2008).  
<http://www.bruecke-most-stiftung.de/?id=304>
- <http://www.tandem.adam.cz>, (letzter Abruf am 26.3.2008).  
<http://www.tandem.adam.cz/kik/onas.htm>
- <http://www.jazyky.com>, (letzter Abruf am 26.3.2008).  
<http://www.jazyky.com/content/view/263/49/>
- <http://zamestnani.idnes.cz>, (letzter Abruf am 26.3.2008).  
<http://zamestnani.idnes.cz/zamestnani.asp?r=zamestnani&c=2003M124Z01A>
- <http://chovani.unas.cz>, (letzter Abruf am 26.3.2008).  
<http://chovani.unas.cz/index.php?i=64>
- <http://www.ticommunication.eu>, (letzter Abruf am 26.3.2008).
- <http://www.slovník-cizich-slov.cz>, (letzter Abruf am 26.3.2008).

[http://www.slovník-cizich-slov.cz/senzibilace\\_sensibilace\\_senzibilizace\\_sensibili.html](http://www.slovník-cizich-slov.cz/senzibilace_sensibilace_senzibilizace_sensibili.html)

- ◀ [http://www.stk.tu-darmstadt.de/cms/upload/dateien/pdfs/referat\\_deutsche\\_auslaender.pdf](http://www.stk.tu-darmstadt.de/cms/upload/dateien/pdfs/referat_deutsche_auslaender.pdf), (letzter Abruf am 26.3.2008).
- ◀ <http://www.ifat.de/link/de/16610145>, (letzter Abruf am 26.3.2008).
- ◀ [www.bdp-bw.de/backstage2/baw/documentpool/pdf\\_lpt2005/Trainings%20Migrafoerderung%20internet%20version.pdf](http://www.bdp-bw.de/backstage2/baw/documentpool/pdf_lpt2005/Trainings%20Migrafoerderung%20internet%20version.pdf), (letzter Abruf am 26.3.2008).
- ◀ [www.ebga.eu/fileadmin/EBGA/Trainingsunterlage\\_Debus.pdf](http://www.ebga.eu/fileadmin/EBGA/Trainingsunterlage_Debus.pdf), (letzter Abruf am 26.3.2008).
- ◀ [http://www.fhs.cuni.cz/kos/kestazeni/ttexty/k\\_zakladnim\\_pojmum\\_interkulturni\\_k\\_omunikace.doc](http://www.fhs.cuni.cz/kos/kestazeni/ttexty/k_zakladnim_pojmum_interkulturni_k_omunikace.doc), (letzter Abruf am 26.3.2008).
- ◀ [portal.wko.at/?361361](http://portal.wko.at/?361361), (letzter Abruf am 26.3.2008).
- ◀ [au.hdis.edinf.com/dissemination/pdf/Blickwechsel\\_Modul3\\_KulturundKonflikt.pdf](http://au.hdis.edinf.com/dissemination/pdf/Blickwechsel_Modul3_KulturundKonflikt.pdf) (letzter Abruf am 26.3.2008).

## 9. ANLAGEN

◀ Anlage Nr. 1<sup>30</sup>

Wirtschafts  
Woche

# Das Kinn streicheln

Was Mimik, Gestik und Körperhaltung bedeuten.

### GESTIK



**ABLEHNUNG:**

Bei Selbstsicherheit: virtuelle Luftschläge von oben nach unten (etwas soll kleiner gemacht werden, als es ist)



Bei Unsicherheit: mit den Händen ein Spitzdach in Richtung des Gesprächspartners formen.



**AGGRESSION:**

Aneinanderlegen der Zeigefinger bei Verschränkung der anderen Finger



**AUSSAGEN UNTERSTREICHEN:**

Die Fingerkuppen der Hände aneinander pressen



**INFORMATIONEN ZURÜCKHALTEN:**

Einen oder mehrere Finger auf die Lippen legen



**NACHDENKLICHKEIT:**

Mit den Händen ein Spitzdach formen



**SELBSTGEFÄLLIGKEIT:**

Das Kinn strecken



**SICHERHEIT:**

Armbewegungen oberhalb der Taille



**VERKRAMPFUNG:**

Die Hände vor der Brust falten



**VERLEGENHEIT:**

Armbewegungen unterhalb der Taille, sich an die Nase fassen



**VERWIRRUNG/ ERREGUNG:**

Die Brille hastig abnehmen



**ZEIT GEWINNEN:**

Die Brille hoch schieben

### KÖRPERHALTUNG



**ABLEHNUNG:**

Körperliches Zurückweichen (Distanz vergrößern); Blick über Schulter, Oberkörper wird abgewendet



**RÜCKSICHTSLOSIGKEIT:**

Sitzen mit breit auseinander gespreizten Beinen



**SICHERHEIT:**

Das Jackett öffnen, aufrechter, lockerer Stand



**UNSICHERHEIT:**

Die Füße um die Stuhlbeine schlingen; die Hände um die Stuhllehne klammern; sich selbst mit den Armen umklammern

### MIMIK



**ABLEHNUNG:**

Den Kopf mehrmals ruckartig zurückwerfen, gerümpfte Nase, zurückgeschobenes Kinn



**ARROGANZ:**

Ein Mundwinkel oder die Augenbrauen werden angehoben



**INNERE ANSPANNUNG/ ABSCHOTTUNG:**

Zusammengekniffene Lippen



**INTERESSE:**

Der Blickkontakt wird gehalten



**NACHDENKLICHKEIT:**

Die Unterlippe wird hochgezogen; das Gesicht wird verdeckt



**SKEPSIS:**

Augenbrauen werden angehoben

Wirtschaftswoche, 18.7.2002

<sup>30</sup> Markt, 30., 12., 2004, S.9

*Český občan zaměstnaný u německé firmy  
(Dotazník)*

Odpovězte na následující otázky:

1. Jak častý je Váš kontakt s německými spolupracovníky?
  
2. Máte nějaké nepříjemné zkušenosti s německými spolupracovníky? Pokud ano, jaké?
  
3. Existují vysloveně nějaké pozitivní zkušenosti?
  
4. Absolvovali/y jste některý z programů pro zlepšování česko-německé interkulturní komunikace?  
Pokud ano, který? Pomohl Vám v nějakém směru lépe zvládat kulturní rozdíly?  
Pokud ne, uvítali/y byste možnost některého se zúčastnit?
  
5. Jaké odlišné vlastnosti či chování byste našli u německých spolupracovníků?

Zakroužkujte ty možnosti, které jsou podle Vás pravdivé:

1. Němci v práci:
  - a) improvizují
  - b) drží se daných norem a regulí
  - c) jsou kreativní a vynalézaví
  - d) potřebují detailní, jasný plán
  
2. Němci při práci zastávají:
  - a) přesnost
  - b) kvalitu
  - c) harmonii
  - d) svobodu
  
3. V pracovním kontaktu je pro Němce důležité:
  - a) dobře vycházet s ostatními spolupracovníky
  - b) hájit osobní zájmy
  - c) věnovat se projednávané věci
  - d) vyjadřovat subjektivní pocity

**4. Němci na pracovišti hovoří:**

- a) o práci
- b) o své rodině
- c) o soukromých problémech
- d) o svém volném čase

**5. Který z výroků je pro Němce typický:**

- a) Všechno se vším souvisí!
- b) Čas jsou peníze!
- c) Nemožné zítra, zázraky do tří dnů!
- d) Nic není nemožné!

**6. Němci říkají věci:**

- a) nepřímo
- b) opatrně
- c) přímo
- d) jednoznačně

**7. Němci jsou:**

- |                   |               |
|-------------------|---------------|
| a) cílevědomí     | e) sebevědomí |
| b) spolehliví     | f) hektičtí   |
| c) ochotní        | g) flexibilní |
| d) příjemní, milí | h) zranitelní |

**8. Němci řeší případné konflikty či problémy tím, že:**

- a) řeší vše přímo, nebojí se hovořit o problémech
- b) se jim snaží nějakým způsobem vyhnout, uniknout od problému
- c) je vyřeší velmi rychle
- d) je odkládají, jak je to jen možné

**9. Co bývá největším problémem při komunikaci s Němci:**

- a) nedorozumění v důsledku cizího jazyka
- b) nepochopení věci v důsledku odlišné interpretace
- c) rozdílné řešení situací
- d) odlišné vidění událostí

**10. Němci kritiku:**

- a) vyslovují často
- b) raději nevyslovují
- c) nesnesou, berou si vše až příliš osobně
- d) snášejí, dokonce ji považují za důležitou při řešení problémů

Tento dotazník je určen pouze pro studijní účely a je naprosto anonymní. Informace v něm budou využity jen k souhrnnému zpracování a získávání údajů veřejného mínění.

Tímto Vám velice děkuji za Váš čas a za vyplnění tohoto dotazníku.

Zuzana Dunovská (studentka)

*Tschechischer Angestellte bei einer deutschen Firma*  
(Fragebogen)

Beantworten Sie folgende Fragen:

**1. Wie oft treffen Sie sich mit den deutschen Mitarbeitern zusammen?**

**2. Haben Sie irgendwelche schlechten Erfahrungen mit deutschen Mitarbeitern?  
Wenn ja, welche?**

**3. Haben Sie irgendwelche positiven Erfahrungen?**

**4. Haben Sie ein Trainingsprogramm für Verbesserung der tschechisch-deutschen interkulturellen Kommunikation absolviert?**

**Wenn ja, welches? Half es ihnen die kulturellen Unterschiede besser zu bewältigen?**

**Wenn nicht, möchten Sie an einem solchen Programm teilnehmen?**

**5. Welche unterschiedliche Eigenschaften oder Verhalten würden Sie bei deutschen Mitarbeitern finden?**

Kreuzen Sie die Möglichkeiten an, die Ihnen zufolge richtig sind:

**1. Deutsche .....in der Arbeit.**

- a) improvisieren
- b) halten sich an erteilte Normen und Regelungen
- c) sind kreativ und findig
- d) brauchen einen detaillierten, klaren Plan

**2. Deutsche vertreten ...bei der Arbeit:**

- a) Pünktlichkeit
- b) Qualität
- c) Harmonie
- d) Freiheit

**3. Im Arbeitskontakt ist für Deutsche wichtig:**

- a) mit anderen Mitarbeitern gut auszukommen.
- b) eigene Interessen zu verfolgen.
- c) besprochener Sache Aufmerksamkeit zu widmen.
- d) subjektive Empfindungen auszudrücken

**4. Deutsche sprechen über...am Arbeitsplatz:**

- a) die Arbeit
- b) ihre Familie
- c) private Probleme
- d) ihre Freizeit

**5. Welcher Spruch ist für Deutsche typisch:**

- a) Alles hängt mit allem zusammen!
- b) Zeit ist Geld!
- c) Unmöglich morgen, Wunder binnen 3 Tagen!
- d) Nichts ist unmöglich!

**6. Deutsche sagen Sachen:**

- a) indirekt
- b) vorsichtig
- c) direkt
- d) eindeutig

**7. Deutsche sind:**

- a) zielbewusst
- b) zuverlässig
- c) bereitwillig
- d) angenehm, nett
- e) selbstbewusst
- f) hektisch
- g) flexibel
- h) verwundbar

**8. Deutsche lösen eventuelle Konflikte oder Probleme dadurch, dass sie:**

- a) alles direkt lösen. Sie haben keine Angst über Probleme zu sprechen.
- b) sich bemühen, sie irgendwie zu vermeiden.
- c) die Probleme sehr schnell lösen.
- d) die Probleme verschieben, wie möglich.

**9. Das größte Problem in der Kommunikation mit den Deutschen besteht in:**

- a) Missverständnis infolge der Fremdsprache
- b) Verständnislosigkeit der Sache in Folge der unterschiedlichen Interpretation
- c) unterschiedlicher Situationslösung
- d) unterschiedlicher Geschehenssehen

**10. Deutsche.....die Kritik:**

- a) äußern oft
- b) äußern lieber nicht
- c) vertragen nicht, sie nehmen alles zu persönlich
- d) vertragen, sie halten die Kritik für etwas Wichtiges bei der Problemlösung.

Dieser Fragebogen ist nur für die Studienzwecke bestimmt und ist ganz anonym.

Die Informationen werden nur für die summarisierten Verarbeitung und Datenerhebung der öffentlichen Meinung benutzt.

Vielen Dank für Ihre Zeit und für Ausfüllen dieses Fragebogens.

Zuzana Dunovská (Studentin)