

Karlsbrücke in Prag



EU - OSTERWEITERUNG

# Kulturelle Hürden

*Geschäftlicher Neuaufbau mit den neuen EU-Mitgliedsländern lockt. Aber eine entscheidende Hürde könnte im Weg stehen: in Form kultureller Unterschiede.*

Es klingt eigentlich ganz einfach: „Erfolg haben im Ausland nur jene Unternehmen, die ihre erste Garnitur an Führungskräften professionell auswählen, auf die speziellen Herausforderungen vorbereiten und intensiv betreuen“, sagt der international tätige Starnberger Berater Roman Hummelt, Geschäftsführer der IMC International Management Consultants. Aber genau in dieser Hinsicht werden nach seinen Erfahrungen immer wieder entscheidende Fehler gemacht. Beim Schritt in die EU-Beitrittsländer kann sich dies gravierend auswirken, mahnt auch die Deggendorfer Trainerin Sylvia Schroll-Machl. Deutsche Tugenden erweisen sich nach ihrer Erfahrung in den Ländern Mittel- und Osteuropas oft geradezu als kontraproduktiv. Im deutschen Wertesystem gilt die Sachorientierung als Dreh- und Angelpunkt bei geschäftlichen Begegnungen, während die Beziehungs-

ebene nachrangig behandelt wird. Ganz anders in Mittel- und Osteuropa: Dort werden die Personen in den Vordergrund gestellt, die Sachebene tritt zurück.

**Massive Herausforderungen** in schwierigsten Märkten, warnt Hummelt, werden häufig ohne gründliche Vorbereitung angetreten: „Dabei geht es meist um viel Geld - und auch das Ansehen der Firma und der Person steht auf dem Spiel.“ Die Nachfrage nach den Schulungen, bei denen Sylvia Schroll-Machl und Roman Hummelt ihre Erfahrungen weitergeben, sind groß - zurzeit besonders in Hinblick auf die EU-Beitrittsländer sowie auf China und andere asiatische Märkte. Für Sylvia Schroll-Machl ist es „der häufigste deutsche Irrtum“, die Bedienung der Sachebene bei Geschäftskontakten als ausreichend zu betrachten: „Wir müssen mehr auf die persönliche Ebene gehen.“ Sie ist der

Überzeugung, dass die meisten Deutschen in dieser Hinsicht Mängel haben. In den interkulturellen Seminaren werden diese Aspekte betont, anhand von Beispielen Verhaltensweisen erklärt, mit Rollenspielen die Sinne für diese Gesichtspunkte geschärft. Da erfährt man auch, wie man auf Feinheiten und Zwischentöne hören kann. „Ein Tscheche würde nie sagen, er hat sich geärgert“, erzählt Schroll-Machl zum Beispiel: „Er spielt es humoristisch herunter - und es liegt am Gesprächspartner, ob er die Botschaft versteht.“ Das sei halt eine indirekte Art, etwas auszudrücken.

**Dem geschäftlichen Erfolg** in den neuen EU-Mitgliedsstaaten stehen aber oft auch noch weitere deutsche Charakteristika im Wege. So zum Beispiel die Wertschätzung von Strukturen und Regeln, von Vorschriften, Standardisierungen und Prozessen: Das alles steht nach Überzeugung

Foto: Erwin Wodicka

der Trainerin in Kontrast zu anderen Kulturen. So wird das Verhalten von Deutschen zwar berechenbar, mahnt sie - aber das kann den Ärger und die Enttäuschung über die Unflexibilität der Partner häufig nicht aufwiegen. Ihnen wird dies nicht selten auch als fehlendes Vertrauen ausgelegt. Gegenüber detaillierten Plänen, Verfahren und Strukturen herrscht Skepsis - besonders, wenn sie von außen kommen. Improvisation, Kreativität und Findigkeit herrschen vor. Während Deutsche einen Plan in der Regel als hilfreich betrachten, betrachten ihn Mittelosteuropäer als einschränkend. Deshalb neigen sie nicht selten dazu, Pläne abzulehnen. Dass dies zu Lasten von Qualität und Perfektion gehen kann, nehmen sie in Kauf. So ist wohl auch zu erklären, dass Vorschriften zum Teil nicht eingehalten, Probleme nicht gemeldet werden. Eine Störung tritt zum Beispiel auf, doch der zuständige Mitarbeiter informiert nicht darüber. Folge: Eine ganze Serie muss weggeworfen werden. Vermeintliche Vorteile schlagen so immer wieder in Nachteile um - und so mancher Manager versteht die Welt nicht mehr, denn er glaubte doch, alles ganz perfekt und damit richtig gemacht zu haben. Doch vielleicht ist er eben mit dieser „hundertfünfzigprozentigen“ Art übers Ziel hinaus ge-

schossen, vielleicht hat er nicht erkannt, dass anderswo andere Werte höher eingestuft werden. „Wir setzen stillschweigend voraus“, bestätigt Hummelt, „dass unser ausländischer Kunde ebenso zufrieden ist wie der deutsche, wenn er pünktlich und qualitätsgerecht bedient wird - doch in vielen Ländern stehen auch andere Werte im Vordergrund.“ Sylvia Schroll-Machl nimmt kein Blatt vor den Mund: Deutsche gelten als verlässlich, aber andere legen ihnen dies oft als „Regelsturheit“ aus, mahnt sie. Vielen Ausländern erscheinen Deutsche termingetrieben, geradezu versessen auf zeitliche Planungen. Überraschungen mögen deutsche Manager oft nicht so gern, weil sie vielleicht Pläne durchkreuzen. Aber gerade Überraschungen und Spontaneität gelten in vielen Regionen Mittel- und Osteuropas als wichtige Komponenten des Miteinander. Selbst „Simultanität“ glaubt die Beraterin in diesen Ländern zu erkennen: Die Leute tun dort nach ihrer Beobachtung gern mehrere Dinge zur gleichen Zeit, sie wollen keine Chance verpassen, berücksichtigen lieber mehrere Schienen, statt sich einem Ergebnis- und Terminzwang zu unterwerfen. „Es gibt Situationen“, erzählt Hummelt, „wo sich ein tschechischer Arbeiter einfach wendigt und geht.“ So erscheint vieles in ►



Roman Hummelt



Sylvia Schroll-Machl

## MITTEL- UND OSTEUROPA

## Interkulturelles Training in der IHK-Akademie

Mittel- und Osteuropa als einen einzigen Kulturraum zu betrachten, ist ein Relikt des Kalten Krieges. Das Wissen um entscheidende, kulturhistorische Einflüsse soll zu einem differenzierteren Verständnis der einzelnen Länder und der Mentalität seiner Bewohner beitragen. In einem interkulturellen Intensivtraining werden diese Kenntnisse vermittelt:

**„Erfolgreich mit mittel- und osteuropäischen Geschäftspartnern“**

13.10.2005

von 9:00 bis 17:00 Uhr

in der IHK-Akademie München

Das Seminar wendet sich an alle, die in sporadischen oder regelmäßigen Geschäftskontakten zu Mittel- und Osteuropa stehen, die Verantwortung für Projekte in diesen Ländern tragen oder die

nach Mittel- und Osteuropa ausreisen wollen. Trainerin ist Dr. Sylvia Schroll-Machl. Die Teilnehmergebühr beträgt 320 Euro einschließlich Seminarunterlagen, Mittagsmenü und Erfrischungen in den Pausen. Im Bereich Internationales Management bietet die IHK-Akademie eine Reihe weiterer Seminare zu verschiedenen Länderschwerpunkten an. Anmeldung bei Melanie Bott, Tel.: 089 5116 567, E-Mail:

bott@muenchen.ihk.de

Gerne senden wir Ihnen unser aktuelles Programm zu. Bitte wenden Sie sich an:

**Jana Sebus, IHK-Akademie München, Orleansstraße 10 - 12,**

**81669 München,**

**Tel. 089 5116-554,**

**Fax 089 4802388,**

**E-Mail: sebus@muenchen.ihk.de,**

**Internet: akademie.ihk-muenchen.de.**

den Gepflogenheiten hier und dort geradezu gegensätzlich. Es gibt zwar Reiseführer und Verhaltensregeln in Rezeptform, sagt Hummelt, doch sie beziehen sich in der Regel nur auf typische Sitten und Gebräuche. Über Geschäftsgepflogenheiten, Verhandlungsführung und Managementstil dagegen sagen sie meist wenig aus. „Die Deutschen trennen strikt ihre Persönlichkeits- und Lebensbereiche“, sagt Sylvia Schroll-Machl: „Sie differenzieren ihr Verhalten danach, ob sie mit anderen Personen beruflich oder privat zu tun haben, ob sie anderen nahe stehen oder nicht - das lässt sie oft kalt und distanziert erscheinen.“ In Mittel- und Osteuropa dagegen existiert, wie sie sagt, oft keine Trennung zwischen Beruf und privat, zwischen formellen und informellen Strukturen. Alles wird vielmehr persönlich genommen. Man bemüht sich um ein menschliches Verhältnis zu Kollegen und Vorgesetzten, überzeugt werden muss auf der emotionalen Ebene, die Sachebene reicht nicht aus. Die starke Personenorientierung und eine ausgesprochen emotionale Haltung steht in

diesen Ländern auch der Neigung der Deutschen entgegen, allgemeingültige Regeln und Gesetze zu befolgen. „Hier verpflichtet Freundschaft, nicht eine abstrakte Übereinkunft“, sagt Schroll-Machl, die zentrale Unterschiede schon im Kommunikationsstil zu erkennen glaubt: Deutsche formulieren das, was ihnen wichtig ist, mit Worten, benennen Sachverhalte ungeschminkt und offen. „Damit wirken wir kränkend und bedrohend, ohne es zu bemerken“, warnt die Trainerin. Zwischentöne aber würden dabei oft nicht wahrgenommen: nebenbei Eingeworfenes, Anspielungen oder Nonverbales. Gerade das jedoch seien vielfach die entscheidenden Botschaften. Für besonders wichtig hält Sylvia Schroll-Machl bei all dem den so genannten „Kontext-Bezug“. Denn nicht alles, was mitgeteilt wird, wird auch immer ausdrücklich gesagt. Manches muss „zwischen den Zeilen“ herausgehört, erahnt werden. Bei Mittel- und Osteuropäern ist nach ihren Erfahrungen im Kommunikationsstil vieles indirekter. Sie arbeiten mit mehr zusätzlichen, nicht-sprachlichen Sig-

nalen als Deutsche. Gut hat die Psychologin eine Diskussion in einem ungarischen Werk über die Arbeitskleidung in Erinnerung. Die Mitarbeiter bevorzugten grün, der Chef brachte eine rote Kleidung in die Debatte ein - keineswegs als Anweisung, sondern lediglich als Diskussionsbeitrag. Doch es wurde wie eine Anweisung ausgelegt, weil der Einwurf des Chefs als Signal verstanden wurde. So wurde rote Kleidung angeschafft. Für die Psychologin eine klare Frage des Kontext-Bezugs: „Von der Belegschaft wurde nicht wahrgenommen, dass der Chef nur eine Meinung geäußert hatte.“ Auch in einem anderen Fall gab es ohne tieferen Grund Ärger: Die deutsche Firma schickte am Freitag Nachmittag gegen 17 Uhr ein Fax nach Tschechien, mit der Bitte, einige Daten nachzureichen. Das löste Unmut unter den tschechischen Mitarbeiter aus, weil die Nachricht so spät kam. „Die Deutschen hatten sich dabei aber überhaupt nichts gedacht“, sagt Schroll-Machl. Doch nach ihrer Erfahrung wird oft schnell Schikane vermutet und alles mögliche hinein interpretiert. Für die oft tief verwurzelte Skepsis sieht die Psychologin historische Gründe: „Diese Völker hatten über Generationen unter Fremdherrschaft zu leben und sich entsprechend zu arrangieren - manche Länder länger, manche kürzer, alle jedoch in der jüngeren Geschichte, deren letzte Epoche der Kommunismus war.“ Das ist nach ihrer Überzeugung mental prägend. So werden gegenüber deutschen Investoren, wie Schroll-Machl immer wieder erfahren hat, die wahren Meinungen vielfach zurückgehalten, es gibt auch keine Konflikt- und Debattenkultur: „Sie sagen nicht, was sie wirklich bewegt.“ Jedenfalls nicht offiziell - und nie, wenn man jemanden nicht wirklich gut kennt.

**Das Auftreten** mancher Deutschen ist für Hummelt umgekehrt schlicht „trampelhaf“. Ein deutscher Manager ist zum Beispiel, wie er erzählt, mit einem - übrigens geliehenen - Luxusfahrzeug vorgefahren - eine klare Provokation. „Wäre er mit einem Skoda gekommen, dann wäre es allgemein akzeptiert worden“, sagt Hummelt, der sich in seinen Seminaren und Trainingsmaßnahmen bemüht, bei den hiesigen Unternehmern und Managern ei-

ne gewisse Sensibilität für solche Aspekte zu erzeugen. Denn es gibt, wie er weiß, „starke Befindlichkeiten“. Manche mittelständischen Unternehmer haben, wie er glaubt, einen „siebten Sinn“ für diese Thematik - aber bei weitem nicht alle. Ein kras- ses Beispiel ist für ihn ein Engländer, der sich partout nicht in dieser Hinsicht beraten lassen wollte. Die Folgen ließen nicht lange auf sich warten: Die Herstellung des eigentlich äußerst gefragten Produkts wurde immer wieder verzögert. Nach einem halben Jahr wurde der Mann entlassen.

Mittel- und Osteuropäer gehen komplett anders mit Konflikten um als Deutsche, sagt Schroll-Machl. Viele in diesen Ländern sagen selbst von sich, dass sie nicht hart diskutieren und Probleme nicht besprechen können. Darüber hinaus unterliegen viele Menschen dieser Regionen in ihrer Selbstsicherheit größeren Schwankungen, sagt die Beraterin: „Sie pendeln zwischen stolzem Hochgefühl und

heftigen Selbstzweifeln.“ Alles in allem wird der Konfliktvermeidung üblicherweise Vorrang vor der Konfliktaustragung eingeräumt. Denn die Menschen wollen gute Beziehungen nicht gefährden, sie sind leicht kränkbar, haben vielleicht auch Angst vor Sanktionen.

Als konfliktträchtig gilt es oft schon, eine eigene Meinung zu äußern. Für wichtig halten es die Kenner deshalb, mit den Mitarbeitern regelmäßig in Kontakt zu bleiben, ihnen die Chance zu geben, sich auch zu schwierigen Sachverhalten zu äußern, ohne gleich mit Sanktionen rechnen zu müssen. Dazu aber muss man sich Zeit nehmen. Wenn man jedoch nur alle vier Wochen vorbei schaut, ist das zuwenig, warnt sie. „Fliegen Sie hin, schaffen Sie sich Kontakte“, empfiehlt Hummelt Unternehmern, die über geschäftliche Schwierigkeiten in solchen Ländern klagen. So allgemeingültig vieles klingen kann, so sehr sollte man sich

jedoch wohl auch davor hüten, alles über einen Kamm zu scheren. Es ist ratsam, sich genau auf das jeweilige Land einzustellen und seine Besonderheiten richtig einzuschätzen. So hat zum Beispiel das persönliche Element durchaus seine Grenzen. Die Slowaken etwa sind weit- aus weniger als andere Völker geneigt, die berufliche und die private Sphäre zu vermischen. Einladungen nach Haus sind dort eher unüblich, die Familie wird vom Geschäftsleben getrennt. Auch Empfindlichkeiten sollten berücksichtigt, Ungarn beispielsweise nicht unbedingt als Balkanland oder die ungarische Sprache als eine slawische bezeichnet werden. Welche Grundfehler gemacht werden, erkennt Sylvia Schroll-Machl schon, wenn der frühere Ostblock als „Osteuropa“ bezeichnet wird: „Die EU- Beitrittsländer gehören kulturgeschicht- lich zu Westeuropa.“ ■

LORENZ GOSLICH