

[Personal]

Auf der gleichen Wellenlänge

Aspekte der Zusammenarbeit mit tschechischen Kollegen/ Direkte Kommunikation und Beziehung wichtig

Von Zuzana Duffková

In den letzten zwanzig Jahren hat die tschechische Wirtschaft einen erheblichen Wandel erlebt. Die Zusammenarbeit mit ausländischen Geschäftspartnern und Multikulturalität in internationalen Teams sind zur Routine geworden. Was ist bei der Zusammenarbeit mit tschechischen Kollegen zu beachten?

Trotz der Internationalisierung wissen deutsche und österreichische Geschäftsleute: Es gibt kulturbedingte Unterschiede, die die Zusammenarbeit stark beeinflussen. Und diese Unterschiede führen zu Missverständnissen und Problemen, falls sie nicht erkannt oder ignoriert werden. Ein Beispiel: Ein deutsches Unternehmen aus dem Automotive-Bereich entsendet einen Manager als Abteilungsleiter für den Bereich Einkauf und Controlling nach Tschechien. Er soll in Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern neue Prozesse einführen und das Team darauf vorbereiten, diese Prozesse in einem Jahr unabhängig von der deutschen Mutter durchzuführen.

Er bringt seine Erfahrungen ein, indem er den tschechischen Kollegen deutlich macht, welche Vorgehensweisen sich bei der Einführung der Prozesse in Deutschland bewährt haben. Er leitet regelmäßige Meetings mit seinem Team und kommt mit gut begründeten Vorschlägen, damit die Kollegen den Gesamtkontext verstehen. Doch immer wieder eckt er an. Stets bekommt er zu hören, warum „es so nicht funktioniert“. Auf den Meetings muss er seine Kollegen zur aktiven Mitarbeit auffordern – es entstehen mehr Diskussionen nach den Meetings als in den Meetings. Auf indirektem Wege erfährt er dann,

dass seine tschechischen Mitarbeiter von seiner Kompetenz zwar überzeugt sind, ihn aber gleichzeitig für einen Besserwisser halten, der sich nicht in den lokalen Bedingungen ihrer Tätigkeit auskennt.

Aufbau von Vertrauen

Tschechen tendieren dazu, im Arbeitskontext der Beziehung eine größere Bedeutung zuzumessen. Dem Aufbau einer freundschaftlichen Atmosphäre durch Smalltalks und informelle Gespräche und dem Humor wird entsprechend Zeit gewidmet. Erst wenn die Tschechen überzeugt sind, mit dem Partner auf der gleichen Wellenlänge zu sein, wird die Zusammenarbeit produktiver. Eine Verpflichtung wird eher wegen einer Freundschaft oder einer guten Beziehung eingehalten als wegen einer „unpersönlichen“ Regel. So wird sich mancher wundern, weil ihnen die Konversationsthemen ihrer Geschäftspartner etwas zu privat erscheinen – doch für die Tschechen ist es häufig der Anfang eines Vertrauensaufbaus. Für die gemeinsame Zusammenarbeit heißt das: Ab und zu einen gemeinsamen Abend zu verbringen, um auf diese Weise Raum für eine informelle Begegnung zu schaffen. Lieber Face-to-face-Meetings oder, für virtuelle Teams, interaktive Kommunikation wie Videokonferenz statt E-Mails oder Telekonferenz. Genügend Zeit für Verhandlungen und gemeinsame Termine einplanen, um Raum für persönlichen Austausch zu haben. Der erste Kontakt wird oft dazu genutzt, die Partner von der eigenen Vertrauenswürdigkeit zu überzeugen. Unterbrechungen und direkte Gegenargumentation können bemerkenswert wirken. Es wird eher negativ gesehen, wenn Kritik anders als unter vier Augen geübt wird.

Pragmatische Denkweise

Zu detaillierte Agendas, genaue Dokumentierung oder Strukturen können als



Zusammenarbeit in Unternehmen durch die deutsch-tschechische Brille betrachtet.

Einengung wahrgenommen werden. Die Tschechen sehen sich oft als Pragmatiker: Sie bevorzugen Spontaneität, solange sie keinen klaren Vorteil in fester Planung sehen.

Doch auch innerhalb Tschechiens finden sich erhebliche Unterschiede. Die ältere Generation hält oft an den traditionellen Werten fest, während die jungen Fach- und Führungskräfte in Tschechien zum großen Teil die „westliche“ Kultur übernommen haben. Für diese Anpassung an die globalisierte Geschäftskultur und für ihren Ehrgeiz werden diese Yuppies oft „Haifische“ genannt, im Gegensatz zu den älteren „Bären“. Aber gerade weil die jungen Tschechen mit den westlichen Fach- und Führungskräften so viel gemeinsam zu haben scheinen, laufen Deutsche und Österreicher schnell Gefahr, die Diversität in der Zusammenarbeit zu unterschätzen. Der Online-Server eHow rät dazu: „Nehmen Sie sich genug Zeit, um ihre tschechischen Business-Partner nicht nur geschäftlich, sondern auch privat kennenzulernen. Beziehungen spielen für Tschechen auch im Geschäft eine wichtige Rolle und es kann dauern, bis Vertrauen ihrerseits aufgebaut wird.“

KONTAKT

ti communication Prag
Tel.: 00420/ 60/ 26 76 48 2
praha@ticommunication.eu

* Die Autorin

Zuzana Duffková leitet das Büro von ti communication in Prag.