

Monika Mochtarova

# Erfolgreiche Geschäfte im östlichen Mitteleuropa

Polen, Tschechien, Ungarn



Springer

---

## Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung</b> .....	1
<b>2</b>	<b>Der politische Rahmen</b> .....	5
2.1	Ein ereignisvolles Jahrhundert .....	5
<b>3</b>	<b>Soziale und interkulturelle Kompetenz</b> .....	9
3.1	Soziale Kompetenz .....	9
3.2	Interkulturelle Kompetenz .....	10
3.3	Verständnis für eine fremde Kultur .....	10
<b>4</b>	<b>Der Kulturschock</b> .....	13
4.1	Der Kulturschock liegt auf der Lauer .....	13
4.1.1	Die Einreise .....	15
4.1.2	Der Kulturschock .....	15
4.1.3	Die Anpassung .....	16
4.1.4	Die Heimkehr .....	16
4.2	Durch Vergleich von Kulturen Gemeinsamkeiten feststellen .....	17
4.3	Das sollten Sie beachten .....	18
<b>5</b>	<b>Deutschlands Weltbild aus östlicher Sicht</b> .....	19
5.1	Vorbemerkung .....	19
5.2	Die deutsche Gesellschaft .....	19
5.3	Die Gesellschaft in den Alten Bundesländern .....	20
5.3.1	Die östlichen, kritischen Stimmen .....	20
5.3.2	Das Bedürfnis nach Sicherheit oder die Angst vor Unsicherheit .....	21
5.4	Der Fall der Mauer – Betrachtungen zum Umbruch in Deutschland .....	21
5.5	Die Gesellschaftsordnung .....	23
5.5.1	Hierarchie .....	23
5.5.2	Die Familie .....	24
5.5.3	Die Sozialisation .....	24
5.5.4	Der Individualismus und das ‚Ich‘ .....	25
5.5.5	Das Alter und alt sein .....	26

5.5.6	Die Emanzipation .....	26
5.5.7	Fremde Einflüsse – die „Amerikanisierung“ der Gesellschaft ...	28
5.6	Die Bedeutung von Zeit .....	29
5.7	Schule und Bildung, Ausbildung und Leistung .....	30
5.8	Wirtschaft, Verwaltung und Bürokratie .....	30
5.8.1	Wirtschaft und Verwaltung .....	30
5.8.2	Bürokratie in den Verwaltungen .....	31
5.9	Arbeit .....	32
5.9.1	Leistung .....	32
5.9.2	Dienstleistungen .....	32
5.9.3	Arbeitsstellen und Arbeitsplatz .....	33
5.9.4	Führungsstil .....	33
5.9.5	Produkte und Konsum .....	34
5.10	Freizeit .....	34
5.11	Privilegien, Statussymbole und Bescheidenheit .....	35
5.11.1	Privilegien .....	35
5.11.2	Statussymbole .....	35
5.11.3	Bescheidenheit .....	35
5.12	Recht und Gesetz .....	36
5.12.1	„Der Mensch und sein materieller und geistiger Besitz sind unantastbar“ .....	36
5.12.2	Datenschutz .....	37
5.13	Der gesellschaftliche Umgang .....	38
5.13.1	Knapp und bündig .....	38
5.13.2	Das Leben ist hart und anstrengend .....	38
5.13.3	Jovialität und Distanziertheit .....	39
5.13.4	Kompromißbereitschaft .....	39
5.13.5	Meinungen, Kritik und Konflikte .....	40
5.14	Fremde im In- und Ausland .....	40
5.14.1	Westliche Vorurteile und der Umgang mit Menschen aus dem östlichen Mitteleuropa .....	41
5.14.2	Merkmale des Deutschlandbildes aus östlicher Sicht .....	42
<b>6</b>	<b>Zusammenfassung</b> .....	<b>45</b>
<b>7</b>	<b>Das Weltbild des östlichen Mitteleuropa</b> .....	<b>47</b>
7.1	Vorbemerkung .....	47
7.2	Polen, Tschechien und Ungarn .....	47
7.2.1	Wie sind sie? .....	47
7.2.2	Kulturschock und Identitätskrise nach der Wende .....	49
7.2.3	Unterwegs zu einer konsumorientierten Gesellschaft .....	50
7.2.4	Die Erfahrung des Umbruchs – Angst vor Enttäuschung .....	50
7.3	Die Gesellschaftsordnung .....	51
7.3.1	Sicherheitsbedürfnis und Sicherheitsängste .....	51
7.3.2	Die Ungarn sind ‚anders‘ und ‚alleine‘ .....	52

7.3.3	Hierarchie .....	54
7.3.4	Sozialisation im Sozialismus .....	55
7.3.5	Familie .....	55
7.3.6	Alter und alt sein .....	56
7.3.7	„Wir“ und der Individualismus .....	57
7.3.8	Persönliches versus Sachliches .....	58
7.3.9	Die Emanzipation hat sich noch nicht herumgesprochen .....	60
7.3.10	Die Spuren des Sozialismus .....	62
7.4	Zeit .....	63
7.4.1	Zeit ist nicht immer Geld .....	64
7.4.2	Termine und Zeit .....	65
7.5	Schule und Ausbildung .....	66
7.5.1	Schule .....	66
7.5.2	Ausbildung .....	66
7.6	Wirtschaft und Verwaltung .....	67
7.6.1	Ein Spiegelbild der Familie .....	67
7.6.2	Bürokratie und Entbürokratisierung der Gesellschaft .....	67
7.6.3	Zur Medienstruktur – Telefonieren und Faxen .....	70
7.7	Arbeit, Leistung und Produktion .....	71
7.7.1	Der König, der früher Untertan war .....	71
7.7.2	Arbeitsstellen und Arbeitsplatz .....	72
7.7.3	Teamarbeit und gegenseitige Hilfe .....	73
7.7.4	Produkte .....	73
7.7.5	Die Sehnsucht nach einheimischen Produkten .....	74
7.8	Recht und Gesetz .....	74
7.8.1	Recht, Gesetz und die Gewohnheit, in Unsicherheit zu leben .....	74
7.8.2	Der Umgang mit dem Datenschutz .....	75
7.8.3	Kriminalität erlangte die Freiheit .....	76
7.9	Privilegien, Statussymbole und „materielle“ Bescheidenheit .....	76
7.9.1	Privilegien .....	76
7.9.2	Statussymbole .....	77
7.9.3	„Materielle“ Bescheidenheit .....	77
7.9.4	„Geistige“ Bescheidenheit statt Souveränität .....	78
7.9.5	Freizeit meint nicht immer freie Zeit .....	78
7.10	Der Blick auf das Ausland .....	79
7.10.1	Assoziationen im östlichen Mitteleuropa .....	79
7.10.2	Volksgruppen .....	79
7.10.3	Fremde .....	80
7.10.4	Das Bild von Deutschland im östlichen Mitteleuropa – bekannte Fremde .....	80
7.11	Der Umgang miteinander .....	82
7.11.1	Kritik und Meinungen .....	82
7.11.2	Konflikte, Konfliktaustragung und Kompromißbereitschaft .....	82
7.12	Das sollten Sie beachten .....	83

<b>8</b>	<b>Umgangsformen im östlichen Mitteleuropa</b> .....	85
8.1	Die Begegnung .....	85
8.1.1	Begrüßung und Anredeformen .....	85
8.1.2	Begrüßung und Anredeformen in Polen .....	85
8.1.3	Begrüßung und Anredeformen in Tschechien .....	85
8.1.4	Begrüßung und Anredeformen auf Ungarisch – mit kleinen Unterschieden .....	86
8.2	Der Gast .....	88
8.2.1	Einladung in die Wohnung .....	88
8.2.2	Der König ohne Schuhe .....	89
8.3	Geschäftliche Einladungen .....	89
8.3.1	Geschäftssessen .....	90
8.3.2	Essen, Trinken und Geschäfte .....	90
8.3.3	Kleider machen Leute .....	90
8.4	Geschenke .....	91
8.4.1	Geschenke bei Privatbesuchen .....	91
8.4.2	Geschenke sind die beste Werbung .....	91
8.5	Das sollten Sie beachten .....	92
<b>9</b>	<b>Sprache als Ausdrucksmittel der Kultur</b> .....	93
9.1	Sprache ist verräterisch .....	93
9.2	Die slawischen und finnougri-schen Sprachen .....	93
9.2.1	Polnisch und Tschechisch – eine slawische Sprachfamilie .....	93
9.2.2	Die russische Sprache .....	94
9.2.3	Das Ungarische, eine finnougri-sche Sprache .....	95
9.2.4	Wenn Sie beschließen, Polnisch, Tschechisch oder Ungarisch zu lernen .....	95
9.3	Die Verständigung in deutscher Sprache .....	96
9.3.1	Die Bereicherung der östlichen Sprachen durch die deutsche Sprache .....	96
9.3.2	Das ‚verlorene‘ deutsche Verb .....	97
9.3.3	Die ‚Kettenwörter‘ im Deutschen und die Nöte des Dolmetschers .....	97
9.3.4	Sagen Sie das, was Sie tatsächlich sagen möchten? .....	97
9.3.5	Umgangssprache, Dialekte und Anglizismen .....	98
9.3.6	Einheimische Namen – ein wenig Mühe investieren .....	98
9.3.7	Das sollten Sie unterlassen .....	99
9.3.8	Fachbegriffe – der Multiplikator als Zuchttier .....	99
9.3.9	Witze und Vergleiche .....	99
9.3.10	Sprechen Sie dieselbe Sprache? .....	100
9.4	Das sollten Sie beachten .....	100
<b>10</b>	<b>Ausdrucksformen im östlichen Mitteleuropa</b> .....	103
10.1	Eine Mischung aus Vergangenheit und Gegenwart .....	103

10.1.1	Vorsondieren statt direkter Fragen	103
10.1.2	Ja oder Nein?	104
10.1.3	Humor	104
10.1.4	Versteckspiele hinter dem ‚Wir‘	105
10.1.5	Notlügen im Privatbereich	105
10.1.6	Notlügen im Geschäftsleben	105
10.1.7	Ein Beispiel nonverbaler Kommunikation	106
10.2	Siezen oder duzen?	106
10.2.1	Polen und Tschechien	107
10.2.2	Die Unterschiede in Ungarn	107
10.2.3	Das kumpelhafte Du unter Männern	107
10.3	Das sollten Sie beachten	107
<b>11</b>	<b>Zwei unterschiedliche Weltbilder</b>	<b>109</b>
<b>12</b>	<b>Die Entsendung des Managers</b>	<b>113</b>
12.1	Die ‚Mutterrolle‘ von Firmen und Institutionen	113
12.2	Mehrjährige Auslandsaufenthalte	113
12.3	Der Auslandseinsatz – die Vorbereitung in Deutschland	114
12.3.1	Die Auswahl – Wer soll fahren, wer nicht?	115
12.3.2	Die Aufgabe von Mutterunternehmen und -institution	115
12.3.3	Familienangehörige, und was nun?	116
12.3.4	Interkulturelle Seminare	116
12.4	Die Einarbeitung des Nachfolgers	117
12.4.1	„Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser!“	118
12.4.2	Die Anpassung des Mitarbeiters vor Ort	119
12.4.3	Die Rückkehr zum Mutterunternehmen	119
12.5	Auslandsreisen von Führungskräften	119
12.5.1	Nur ein paar Tage	119
<b>13</b>	<b>Das Unternehmen vor Ort</b>	<b>121</b>
13.1	Ansichten einheimischer Mitarbeiter	121
13.2	Ausländische Consultingfirmen – Erfahrungen der Ostmitteleuropäer	121
13.3	Einheimische Bewerber	122
13.3.1	Die Einstellung eines einheimischen Mitarbeiters	122
13.3.2	Die Auswahl eines einheimischen Mitarbeiters	122
13.3.3	Das Bewerbungsgespräch mit einem einheimischen Mitarbeiter	122
13.4	Strukturen im Unternehmen vor Ort	123
13.4.1	Die Pyramide	123
13.4.2	Die Unternehmenskultur	123
13.4.3	Die Unternehmenskultur als Visitenkarte	124
13.4.4	Die Identifizierung mit dem Unternehmen	125
13.4.5	Die Unternehmensstruktur als organische Einheit	125

13.5	Der Vorgesetzte .....	126
13.6	Die Macht der Sekretärin .....	127
13.7	Der Umgang mit Mitarbeitern aus dem östlichen Mitteleuropa .....	128
	13.7.1 Die Kommunikation im einheimischen Unternehmen .....	128
	13.7.2 Konflikte und Konfliktlösung .....	129
13.8	Der Kunde, der kein „Untertan“ mehr ist .....	129
	13.8.1 Die Kundenorientierung des einheimischen Mitarbeiters .....	129
	13.8.2 Die Kunden .....	130
13.9	Frauen als Geschäftspartnerinnen .....	130
13.10	Das sollten Sie beachten .....	131
<b>14</b>	<b>Geschäfte im östlichen Mitteleuropa .....</b>	<b>133</b>
14.1	Was schätzen die einheimischen Arbeitnehmer an deutschen Kollegen? .....	133
14.2	Perspektiven und Verhaltensweisen westlicher Manager .....	133
	14.2.1 Die typischen Fehler .....	133
	14.2.1 Die Win-Win-Strategie .....	134
	14.2.2 Die Win-Lost-Strategie .....	135
<b>15</b>	<b>Verhandlungen mit ausländischen Partnern .....</b>	<b>137</b>
15.1	Vorbereitungen .....	137
	15.1.1 Verhaltensweisen .....	138
	15.1.2 Verhandlungsziele und Verhandlungsspielraum .....	139
	15.1.3 Die Präsentation Ihres Geschäftsvorhabens .....	139
	15.1.4 Der Wert persönlicher Beziehungen .....	140
	15.1.5 Die Unkenntnis des ausländischen Partners .....	140
	15.1.6 Die Wahrnehmung .....	141
15.2	Die Dauer von Verhandlungen .....	141
15.3	Selbst- und Fremdbestimmung .....	142
	15.3.1 Lassen Sie Ihren Partner selbst entscheiden! .....	142
	15.3.2 Die Überforderung des Partners .....	143
15.4	Schwierigkeiten und Probleme bei Verhandlungen .....	144
	15.4.1 Probleme mit Zielvorgaben .....	144
	15.4.2 Was für Bedürfnisse hat Ihr Partner? .....	145
15.5	Verhandlungssprache und Verhandlungsort .....	146
	15.5.1 Die Auswahl der Sprache .....	146
	15.5.2 Der Verhandlungsort .....	146
	15.5.3 Wo sitzt der Hauptverhandlungspartner? .....	147
	15.5.4 Gute Manieren sind gefragt .....	147
15.6	Die Verhandlungen und das Rahmenprogramm .....	147
	15.6.1 Das Kulturprogramm .....	148
15.7	Das sollten Sie beachten .....	148
<b>16</b>	<b>Verhandlungsstrategien .....</b>	<b>151</b>
16.1	Machtfunktionen .....	151

16.2	Die Persönlichkeit der Verhandlungspartner .....	152
16.2.1	Bewußte und unbewußte Verhaltensweisen .....	152
16.2.2	Der Verhandlungspartner .....	154
16.3	Verhandlungsstrategien und Verhaltensweisen .....	154
16.3.1	Unsachlichkeit – die Vermischung der Ebenen .....	154
16.3.2	Vorwände .....	155
16.3.3	Der Verhandlungsstil der Entrüstung – eine Strategie .....	156
16.3.4	Lügen .....	157
16.3.5	Suggestive Fragen .....	157
16.3.6	Kompromisse und Zugeständnisse .....	157
16.3.7	Gegenseitige Hilfe .....	158
16.4	Die eigene Persönlichkeit .....	159
16.5	Das sollten Sie beachten .....	161
16.6	Zusammenfassung .....	161
<b>17</b>	<b>Die Weiterbildung</b> .....	<b>163</b>
17.1	Die Weiterbildung in Polen, Tschechien und Ungarn nach der Wende .....	163
17.1.1	Die erste Phase .....	163
17.1.2	Die zweite Phase .....	164
17.1.3	Die dritte Phase .....	164
17.1.4	Die vierte Phase .....	164
17.2	Das Managementtraining .....	165
17.2.1	Die Weiterbildung der einheimischen Mitarbeiter im östlichen Mitteleuropa .....	165
17.2.2	Wer sollte weitergebildet werden? .....	166
17.2.3	Wer sollte die Weiterbildung durchführen? .....	166
17.3	Das sollten Sie beachten .....	167
<b>18</b>	<b>Es gibt nicht nur eine Wahrheit</b> .....	<b>169</b>
18.1	Die Globalisierung als interkulturelle Herausforderung .....	171
18.2	Deutschland versus östliches Mitteleuropa .....	172
18.2.1	Deutschland .....	172
18.2.2	Das östliche Mitteleuropa .....	175
18.3	Die Bedeutung gegenseitigen Respekts .....	177
18.4	Know-how und was noch wichtig ist .....	178
18.5	Rezepte für kulturgerechtes Management .....	178
18.6	Das Paradies existiert nirgendwo auf dieser Welt .....	179
	<b>Geschichtliche Chronik im Überblick</b> .....	<b>181</b>
	<b>Die wichtigsten Institutionen</b> .....	<b>185</b>
	<b>Literaturhinweise</b> .....	<b>189</b>
	<b>Index</b> .....	<b>191</b>