

Bedeutung des interkulturellen Managements in den deutschsprachigen Unternehmen

Dlabaja Zdeněk

Bachelorarbeit
2021



Tomas Bata University in Zlín
Faculty of Humanities

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta humanitních studií

Ústav moderních jazyků a literatur

Akademický rok: 2020/2021

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Zdeněk Dlabaja**
Osobní číslo: **H18590**
Studijní program: **B7310 Filologie**
Studijní obor: **Německý jazyk pro manažerskou praxi**
Forma studia: **Prezenční**
Téma práce: **Význam interkulturního managementu v německy mluvících podnicích**

Zásady pro vypracování

Studium odborné literatury
Definice interkulturního managementu a popis jeho aktuálního vývoje
Nástin fungování interkulturního managementu v mezinárodních podnicích
Zkoumání vlivu a využití interkulturní komunikace
Vyhodnocení výzkumu a interpretace výsledků

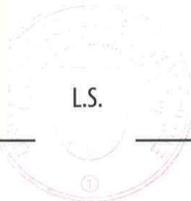
Forma zpracování bakalářské práce: **Tištěná/elektronická**
Jazyk zpracování: **Němčina**

Seznam doporučené literatury:

HOFSTEDE, Geert; HOFSTEDE, Gert Jan; MINKOV, Michael. *Lokales Denken, globales Handeln: Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management*. München: Beck-Wirtschaftsberater im dtv, 2017. ISBN 978-3-423-50952-7.
LANG, Rainhart; BALDAUF, Nicole. *Interkulturelles Management*. Wiesbaden: Springer Fachmedien, 2016. ISBN 978-3-658-11234-9.
MÜLLER, Stefan; GELBRICH, Katja. *Interkulturelle Kommunikation*. München: Verlag Franz Vahlen, 2014. ISBN 978-3-8006-4601-2.
NOVÝ, Ivan; SCHROLL-MACHL, Sylvia. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání*. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-042-2.
THOMAS, Alexander; KINAST, Eva-Ulrike; SCHROLL-MACHL, Sylvia. *Handbook of Intercultural Communication and Cooperation*. Oakville: Vandenhoeck & Ruprecht, 2010. ISBN 978-3-666-40327-9.

Vedoucí bakalářské práce: **Dipl. Betriebswirt Gerhard Simon**
Ústav moderních jazyků a literatur

Datum zadání bakalářské práce: **9. listopadu 2020**
Termín odevzdání bakalářské práce: **10. května 2021**


Mgr. Libor Marek, Ph.D.
děkan

doc. Mgr. Roman Trušník, Ph.D.
ředitel ústavu

Ve Zlíně dne 5. března 2021

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby ¹⁾;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že

- elektronická a tištěná verze bakalářské práce jsou totožné;
- na bakalářské práci jsem pracoval samostatně a použítou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.

Ve Zlíně

.....

1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) *Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlázení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.*

(3) *Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.*

2) *zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3;*

(3) *Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).*

3) *zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:*

(1) *Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst.*

3). *Odpirá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.*

(2) *Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.*

(3) *Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k vyšší výdělků dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.*

ABSTRAKT

Předložená bakalářská práce se zabývá tématem interkulturního managementu v německy mluvících podnicích. Podniky, pro něž má interkulturní management zásadní význam, jsou často tzv. multinacionální či nadnárodní a také se nacházejí v zemích, kde je velká kulturní diverzita. Proto se teoretická část zabývá kulturou německy mluvících zemí, která je výchozím bodem pro tuto práci a má vliv i na jejich podnikovou kulturu. Následující kapitola teoretické části se zaměřuje na interkulturní komunikaci. Poslední kapitola teoretické části popisuje základní problematiku interkulturního managementu. Příkladem nadnárodního koncernu, pro který je charakteristická interkulturní spolupráce, je společnost Siemens. Právě Siemensu je věnována první kapitola praktické části, v níž jsou znázorněny prvky podnikové kultury této společnosti. Další kapitola praktické části pojednává o tom, jak se německá podniková kultura odráží v pobočkách v jiných zemích a konkrétně v Ostravě v České republice. V poslední kapitole praktické části je doporučena vhodná interkulturní strategie, pro ostravskou pobočku Siemensu.

Klíčová slova: Interkulturní management, interkulturní komunikace, interkulturní spolupráce, Siemens

ABSTRACT

The presented Bachelor thesis deals with the topic of intercultural management in German-speaking companies. Organizations for which intercultural management is crucial are often so-called multinational or transnational companies located in culturally diverse countries. Therefore, the starting point of the theoretical part is the topic of German-speaking culture, which influences corporate culture. The following chapter of the theoretical part focuses on intercultural communication. The last chapter of the theoretical part describes the basic issues of intercultural management. Siemens Company is a good example of a multinational group characterized by intercultural cooperation. The first chapter of the practical part deals with the corporate culture of Siemens. The second chapter of the practical part focuses on the reflecting of the German corporate culture in the subsidiary in Ostrava, the Czech Republic. The last chapter of the practical part involves recommendations of a suitable intercultural strategy for this particular subsidiary.

Keywords: Intercultural management, intercultural communication, intercultural cooperation, Siemens

ABSTRACT

Die vorliegende Bachelorarbeit beschäftigt sich mit dem Thema Interkulturelles Management in den deutschsprachigen Unternehmen. Die Unternehmen, für die interkulturelles Management von wesentlicher Bedeutung ist, sind häufig sogenannte multinationale oder transnationale Unternehmen und befinden sich auch in Ländern mit einer großen kulturellen Diversität. Der theoretische Teil befasst sich daher mit der deutschsprachigen Kultur, die der Ausgangspunkt für diese Arbeit ist und sich auch in der deutschsprachigen Unternehmenskultur widerspiegelt. Das folgende Kapitel des theoretischen Teils befasst sich mit interkultureller Kommunikation. Das letzte theoretische Kapitel beschreibt die grundlegenden Fragen des interkulturellen Managements. Siemens ist ein Beispiel für eine multinationale Gesellschaft, die sich durch interkulturelle Zusammenarbeit auszeichnet. Das erste Kapitel des praktischen Teils ist Siemens gewidmet, wo die Merkmale der deutschen Unternehmenskultur gezeigt werden. In folgendem Kapitel wird erforscht, wie sich die deutsche Unternehmenskultur in der Niederlassung in Ostrava in Tschechien widerspiegelt. In dem letzten Kapitel des praktischen Teils wird eine geeignete interkulturelle Strategie für die Siemens Niederlassung in Ostrava empfohlen.

Schlüsselwörter: Interkulturelles Management, interkulturelle Kommunikation, interkulturelle Zusammenarbeit, Siemens

Danksagung

Ich möchte meinem Betreuer für seine hilfreichen Kommentare zu meiner Arbeit bedanken.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

INHALT

EINLEITUNG	11
I THEORETISCHER TEIL	13
1 WAS IST KULTUR	14
1.1 KULTURELEMENTE UND WERTE DER KULTUREN	15
1.2 KULTURELLE DIMENSIONEN NACH GEERT HOFSTEDE IN VERBINDUNG MIT DEN DEUTSCHSPRACHIGEN LÄNDERN.....	16
1.3 UNTERNEHMENSKULTUR UND ARBEITSKULTUR.....	18
1.3.1 Die Deutschen und ihre Unternehmens- und Arbeitskultur	19
1.3.2 Die Österreicher und ihre Unternehmens- und Arbeitskultur	21
1.3.3 Die Schweizer und ihre Unternehmens- und Arbeitskultur	21
2 INTERKULTURELLE KOMMUNIKATION	23
2.1 INTERKULTURELLE KOMMUNIKATION IN EINEM MULTINATIONALEN UNTERNEHMEN	23
2.2 ROLLE DER SPRACHE IM INTERKULTURELLEN MANAGEMENT	23
2.2.1 Dominanz des Englischen in den multinationalen Unternehmen	24
2.2.2 Notwendigkeit der deutschen Sprache in den deutschsprachigen Unternehmen	25
3 INTERKULTURELLES MANAGEMENT	27
3.1 GLOBALISIERUNG IN BEZIEHUNG MIT DEM INTERKULTURELLEN MANAGEMENT	28
3.2 INTERKULTURELLE KOMPETENZ	28
3.3 INTERKULTURELLE MANAGEMENTSTRATEGIEN.....	29
3.4 INTERKULTURELLES PERSONALMANAGEMENT	30
3.4.1 Interkulturelle Personalstrategien.....	30
3.4.2 Interkulturelle Personalentwicklung und Training.....	32
II PRAKTISCHER TEIL	33
4 VERGLEICH DER UNTERNEHMENSKULTUR VON SIEMENS AG MIT DER THEORIE HOFSTEDES	34
4.1 VORSTELLUNG DER SIEMENS AG.....	34
4.2 SIEMENS IN TSCHECHIEN.....	35
4.3 SIEMENS: UNTERNEHMENSKULTUR UND WERTE.....	35
4.4 VERGLEICH DER UNTERNEHMENSKULTUR MIT HOFSTEDES UNTERNEHMENSTHEORIE	36
4.5 WEITERE UNTERNEHMENSKULTUREN IM VERGLEICH MIT SIEMENS AG	39
5 ÜBERTRAGUNG DER SIEMENS UNTERNEHMENSKULTUR AN DIE NIEDERLASSUNG SIEMENS MOBILITY IN OSTRAVA	41

5.1	GESPRÄCH MIT DEN MITARBEITERN AUS DER SIEMENS MOBILITY NIEDERLASSUNG IN OSTRAVA.....	41
5.2	EINFLUSS DER DEUTSCHEN UNTERNEHMENSKULTUR VON SIEMENS AUF DIE TSCHECHISCHEN ANGESTELLTEN NACH DEN AUSSAGEN.....	46
6	EMPFEHLUNG DER INTERKULTURELLEN STRATEGIE FÜR DIE SIEMENS MOBILITY NIEDERLASSUNG IN OSTRAVA.....	49
6.1	BEDEUTENDE UNTERSCHIEDE ZWISCHEN TSCHECHEN UND DEUTSCHEN AM ARBEITSPLATZ	49
6.2	EMPFOHLENE INTERKULTURELLE STRATEGIE	50
	SCHLUSSBETRACHTUNG.....	53
	LITERATURVERZEICHNIS.....	55
	SYMBOL- UND ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS.....	57
	ABBILDUNGSVERZEICHNIS	58
	TABELLENVERZEICHNIS.....	59

EINLEITUNG

Das interkulturelle Management kann auf die Öffentlichkeit als entferntes Thema wirken, obwohl viele Menschen gerade in ausländischen Firmen arbeiten. Mit der steigenden Internationalisierung der Märkte treffen die Leute immer wieder auf ausländische Kulturen. Dieser Trend ist in den multinationalen Gesellschaften zu sehen. Aus vielfältigen Gründen wie Knowhow, Kostensenkung usw. suchen sie nach Möglichkeiten, mit den Kollegen aus Ausland innerhalb eines Unternehmens zusammenzuarbeiten. Das gilt auch für die deutschsprachigen Unternehmen.

Diese größeren deutschsprachigen Gesellschaften gründen oft ihre Niederlassungen in anderen Ländern. Sie übertragen da auch ihre Unternehmenskulturen. Die Unternehmenskultur hat dann Auswirkung auf die Mitarbeiter im Ausland. Die Leiter in anderen Ländern müssen nach einem geeigneten Weg suchen, in welchem sie die Unternehmensnormen respektieren und auch die Bedürfnisse von den einheimischen Mitarbeitern achten. Die Manager, die die Einhaltung der Normen des Stammunternehmens überwachen, können entweder aus lokalem Land oder sogar aus dem Land des Stammunternehmens kommen.

Meine Hypothese ist, dass wenn eine Niederlassung eines deutschsprachigen Unternehmens in Tschechien betrieben wird, dann müssen die Unternehmensnormen von den einheimischen Leitpersonen gemeinsam mit den Managern aus dem Stammunternehmen überwacht werden. Diese Manager befinden sich in den ausländischen Niederlassungen, weil sie mit dem Stammunternehmen besser kommunizieren können. Die Strategie der Besetzung dieser Führungspositionen in anderen Ländern mit unterschiedlichen Kulturen heißt interkulturelle Strategie.

Ziel dieser Arbeit ist es, aufgrund der Erforschung der deutschen Siemens-Unternehmenskultur eine geeignete interkulturelle Strategie zur deutsch-tschechische Zusammenarbeit in der Siemens Mobility Niederlassung in Ostrava zu entwerfen.

Die untersuchten Fragen sind folgende: Welche interkulturelle Managementstrategien werden bei Siemens benutzt? Wie zeigt sich die deutsche Unternehmenskultur in Ostrava. Welche Rolle spielt die Sprache in der Zusammenarbeit zwischen mehreren Nationen in Ostrava? Wie unterscheidet sich die deutsche und tschechische Arbeitskultur?

Für diesen Zweck ist es notwendig die deutsche Unternehmenskultur und ihre Arbeitskultur zu definieren. Diesem Thema widmet sich das interkulturelle Management. Seine Aufgabe

ist die kulturellen Unterschiede wahrzunehmen und die Ziele bzw. Werte eines multinationalen oder internationalen Unternehmens zu einigen.

Mit dem Thema der interkulturellen Zusammenarbeit hat sich zuletzt der berühmte Soziologe Geert Hofstede umfassend beschäftigt. In seinem Buch *Lokales Denken, Globales Handeln* schreibt er über die Konsequenzen von Nationalunterschieden und wie sich ein bestimmtes Land selbst organisiert, was dann einen Einfluss auf die interkulturelle Zusammenarbeit und die Unternehmenskultur hat. Seine Gedanken bilden eine bedeutende Unterstützung für diese Arbeit und den Ausgangspunkt für meine Überlegungen.

In der Arbeit sollte auch dargelegt werden, warum eigentlich die Unternehmen international tätig sind. Den Managementstrategien widmen sich viele Autoren. Ich werde mich an das Buch *Interkulturelles Management* von Reinhart Lang und Nicole Baldauf halten, weil sie verschiedene Ansichten in einem Buch vereinigen.

Die interkulturelle Strategie werde ich in dem praktischen Teil mithilfe der Theorie Hofstedes und der Gespräche mit den Angestellten aus der Siemens Niederlassung in Ostrava erforschen.

I. THEORETISCHER TEIL

1 WAS IST KULTUR

Weil der Mensch gesellig ist, lebt er in Gruppierungen mit anderen Menschen. Durch die Geschichte haben sich solche Gruppierungen in komplexe Gesellschaften entwickelt, die durch viele Merkmale gekennzeichnet sind und jede ihre typischen Gewohnheiten hat. Der Mensch ist geboren in einer Familie, welche seine erste unmittelbare Gesellschaft ist. Die Eltern haben einen großen Einfluss auf die Werte und das Verhalten des Einzelnen. Dann kommen die ersten Freunde und die Schule, in der sich die Kultur des ganzen Landes widerspiegelt. Nach der Ausbildung erprobt der Mensch was das Arbeitsleben bedeutet und bewirbt sich um eine Stelle in einem Unternehmen oder in anderen Gesellschaften oder arbeitet allein als Selbständiger.

In jedem Fall trifft der Mensch auf Handeln von verschiedenen Gemeinschaften und erlernt, wie diese Gemeinschaft denkt, sich verhält, wie sie die Probleme löst, wie man mit anderen in solcher Gemeinschaft kommunizieren soll, wo seine Rolle in der Gemeinschaft ist, was für die Gesellschaft wichtig ist usw. Diese Aneignung des Verhaltens heißt Enkulturation. (Vgl. Baldauf, Lang, 2016, S. 5)

Da die Leute unterschiedliche Sprachen benutzen, weil die Länder mit Grenzen geteilt sind und dort ihre Identität isoliert gebildet haben, entstanden viele Kulturen, die vielfältige Charakteristiken haben. Der Zweck dieses Kapitels ist jetzt zu erklären, was eigentlich eine Kultur bedeutet und wodurch sich die verschiedenen Kulturen definieren. Die Kultur hat in dieser Arbeit eine übergreifende Rolle, weil bei der Entwicklung des Unternehmens an den internationalen Märkten und bei der Gründung der Niederlassungen in ausländischen Ländern die Merkmale jeweiliger Kulturen geachtet werden müssen. Mit dieser Entwicklung kann auch die Versorgung des ausländischen Kapitals, der ausländischen Lieferanten, der Distributionswege, der internationalen Mitarbeiter verbunden werden. Dafür ist die Definition der Kultur für diese Arbeit notwendig als eine Grundvoraussetzung für das interkulturelle Management, unter welchem wir die Lenkung des Obenerwähnten in interkulturellen und internationalen Rahmen verstehen.

Im Allgemeinen kann man sagen, dass Kultur eine Gruppe von ähnlichen Merkmalen, Werten, Gewohnheiten, der Weise des Handelns und der Kommunikation, die durch die Geschichte von den Mitgliedern der Kultur übertragen wurden, ist. Die Autoren Baldauf und Lang, die sich dem interkulturellen Management widmen, kommentieren die Kultur folgendermaßen wahr: „Kultur kann allgemein als ein universelles Orientierungsmuster

einer bestimmten Gruppe von Menschen ansehen werden, das Gegenständen und Handlungen Sinn und Bedeutung zuweist und damit soziales Handeln ermöglicht. Die Gruppe bezieht sich in ihren alltäglichen Handlungen explizit wie implizit, bewusst und unbewusst auf diese Orientierungen. Kulturen bestehen aus Grundannahmen, Weltbildern, Werten, Normen oder kognitiven Bezugsrahmen aber auch aus Artefakten, Symbolen und ihren Interpretationen, die in der jeweiligen sozialen Gruppe historisch tradiert und in einem kollektiven Lernprozess entstanden sind. Sie werden durch Individuen in einem Sozialisationsprozess erlernt und angeeignet und nehmen Einfluss auf das Denken, Fühlen und Handeln der Gruppenmitglieder.“ (Lang; Baldauf, 2016, S. 3)

1.1 Kulturelemente und Werte der Kulturen

Die Kultur lässt sich durch Grundannahmen, Werte, Normen, Artefakte, Symbole und kulturelle Praktiken definieren. Jeder Begriff wird folgend schrittweise behandelt. Grundannahmen sind unbewusste Einstellungen zur bestimmten Themen wie: Umfeld, Rahmenbedingungen des Handelns und die sozialen Bedingungen. Es bildet eine Grundlage für die Werte einer Kultur, weil solche Themen bei der bestimmten Kultur ähnliche Antworten unter ihren Mitgliedern evozieren. (Vgl. Baldauf, Lang, 2016, S. 6)

Die Werte sind eigentlich Präferenzen der Menschen, wie die Menschen sich zu bestimmten Situationen einstellen sollten. Sie beziehen sich auf die Sachen, die als wichtig bezeichnet werden. (Vgl. Müller, 2014, S. 55) Die Werte zeigen sich auch bei der Zusammenarbeit in einem Unternehmen z. B. bei der Arbeitsmoral oder Disziplin.

Die Normen sind dann die ungeschriebenen Muster des Verhaltens der Menschen in einer Gemeinschaft, die von den Werten abgeleitet sind. Die Menschen in einer Kultur eignen sich diese so an, dass sie die Situation mithilfe dieser als erstrebenswert, vermeidbar oder sozial akzeptabel bewerten. Das hilft sehr bei den Entscheidungsprozessen. (Vgl. Baldauf, Lang, 2016, S. 7)

Als nächstes kommen die Artefakte. Ein Artefakt ist alles Immaterielle und Materielle, was durch eine Kultur geschaffen wurde: Sprache, Rituale, Prozesse, Zeremonien usw.

Aus den obenerwähnten Begriffen: Normen und Werte entstehen die Praktiken.

Alle genannte Kulturelemente können ausgenutzt und analysiert werden. Am Ende kann man feststellen, dass die Kulturen durch die unterschiedlichen Kulturelemente abgrenzbar sind. Von dieser Abgrenzung kann man ein großes Konzept der Kulturebenen wie z. B. die Kulturdimensionen von Hofstede, in welchen jede Kultur definiert werden kann, herstellen. (Vgl. Hofstede, 2017, S. 20) Das ist sehr wichtig für das interkulturelle Management, weil

sich ein Unternehmen entweder in einer multikulturellen Umgebung befindet oder sich in anderen Teilen der Welt entwickeln will, muss es die kulturellen Unterschiede wahrnehmen, weil in der Kooperation mehrerer Länder die ähnlichen und auch unterschiedlichen Zugänge – Führungsverhalten, Entscheidungsprozesse, Managementstrukturen usw. auftauchen. Was in einem Unternehmen in einem jeweiligen Land funktioniert, kann in einer Niederlassung in einem anderen Land als unvorstellbar gelten. Es sind die Werte, die das unternehmerische Handeln beeinflussen.

1.2 Kulturelle Dimensionen nach Geert Hofstede in Verbindung mit den deutschsprachigen Ländern

In dem vorigen Kapitel wurde erklärt, dass dank den erwähnten unterschiedlichen Einstellungen eine Möglichkeit entsteht, die Kulturen abzugrenzen und zu definieren. Davon können dann Kulturen bewertet und mit anderen verglichen werden. Diese Abgrenzung von Werten und Kulturelementen kann man an einem Modell darstellen. Diese Modelle werden ziemlich oft im interkulturellen Management benutzt. Wenn es sich um die Darstellung der Werte handelt, geht es meistens um die Wertedimensionen, die schon verschiedene Autoren aufgestellt haben.

Zu den bekanntesten Modellen der Wertedimensionen gehört Hofstedes Sechsdimensionelles Modell. Geert Hofstede war ein niederländischer Soziologe und Psychologe. Er untersuchte die National- und Kulturunterschiede bei verschiedenen Institutionen wie: Unternehmen, Staaten und Familien. Seine Wertedimensionen hat er bei der amerikanischen Gesellschaft IBM (International Business Machines Corporation) geschaffen, wo er in der Erhebung zwischen 1967- 1973 die Stellungen und Werte der Angestellten untersuchte. Den 88 000 Angestellten aus 76 Ländern wurden die Fragen hinsichtlich ihrer Zufriedenheit mit der Arbeit und persönlicher Ziele gestellt. (Vgl. Hofstede, 2017, S. 37-45)

In den 80er Jahren stellte Hofstede vier gründliche Wertedimensionen vor. Diesen vier Wertedimensionen hat er später noch zwei hinzugefügt. Jeder Wert hat seinen Index, welcher die Einstellung der Gesellschaft zur bestimmten Fragen oder Situationen zeigt. Die Indexe wurden von den zusammengesetzten Antworten der Befragten gebildet. Aus jedem Land wurden Stichproben genommen. Für jede Stichprobe wurde ein Mittelwert für ein bestimmtes Land errechnet. (Vgl. Hofstede, 2017, S. 66)

Die Wertedimensionen hat er folgendermaßen genannt: Power Distance (PDI) – Machtdistanz, Uncertainty avoidance (UAI) - Unsicherheitsvermeidung, Masculinity (MAS) – Maskulinität, Individualism (IND) – Individualismus/Kollektivismus denen er später noch zwei weitere hinzugefügt hat - Long term orientation (LTO) - Langzeit-/Kurzeitorientierung und Indulgence vs. Restraint (IVR) – Genuss kontra Zurückhaltung. (Vgl. Hofstede, 2017, S. 37-57)

In dieser Arbeit werden hauptsächlich hinsichtlich des Managements die bedeutenden Ergebnisse für deutschsprachige Länder in diesen Wertedimensionen behandelt: Langzeit-/Kurzeitorientierung, Individualismus/Kollektivismus und Machtdistanz. Nach der Forschung Hofstedes sind die deutschsprachigen Kulturen im Vergleich mit anderen Ländern und Regionen langzeitorientiert, sie fühlen niedrigere Machtdistanz und sind eher individualistisch.

Die Langzeitorientierung bedeutet, dass die Kulturen, die langzeitorientiert sind, eine Tendenz sowohl zur Sparsamkeit als auch zur Ausdauer haben und ihre Mitglieder stolz auf ihre Länder sind. Das hat auch Auswirkung in den Unternehmenskulturen. (Vgl. Hofstede, 2017, 271)

Die Machtdistanz hat Hofstede als „emotionale Distanz, die zwischen Mitarbeiter und Vorgesetzten herrscht,“ beschrieben. (Hofstede, 2017, S. 65). Mit der niedrigeren Machtdistanz wollte Hofstede sagen, dass die Einzelnen aus solchen Kulturen die Arbeitsangelegenheiten mit dem Chef diskutieren wollen und auch weniger Angst haben dem Chef widerzusprechen. (Vgl. Hofstede, 2017, S. 74)

Hofstede unterscheidet zwischen der kollektivistischen und der individualistischen Kultur. In dieser Wertedimension untersuchte Hofstede, ob in einer Kultur die Interessen des Individuums über der Gruppe stehen oder ob der Einzelne seine Interessen an die Gruppe anpassen muss. Die individualistische Kultur zeigt sich in der Wahrnehmung der Arbeit und des Arbeitsplatzes. Der typische Individualist nach Hofstede will gute Möglichkeiten für Beförderung und höheres Gehalt, herausfordernde Aufgaben und Entscheidungsfreiheit haben, während die Mitglieder aus der kollektivistischen Kultur Fortbildungsmöglichkeiten, ein gutes Arbeitsumfeld im Sinne der physischen Bedingungen - Beleuchtung, Lüftung und angemessenen Arbeitsraum - bevorzugen. (Vgl. Hofstede, 2017, S. 110-111). Hofstede selbst behauptet, dass die kollektiven Gesellschaften überwiegen. (Vgl. Hofstede, 2017, S. 108).

1.3 Unternehmenskultur und Arbeitskultur

Unter Unternehmenskultur wird die Philosophie der Prozesse des Unternehmens und die Werte und Prioritäten, mit welchen ein Unternehmen seine Tätigkeit ausüben will, verstanden. In der Unternehmenskultur spiegelt sich wider worauf das Unternehmen Wert legt. Die Unternehmenskultur hat die Auswirkung auf das Arbeitsklima, Führungsverhalten, Leistungskriterien, Belohnungssysteme, Organisationsstrukturen und Abläufe.

Zu den wichtigsten Funktionen einer Unternehmenskultur gehören:

Die Sensibilisierungsfunktion – Wahrnehmung der Veränderungen und Trends im Organisationsumfeld

Die Abgrenzungsfunktion – Was das Unternehmen machen will und was Unternehmen nicht definiert

Integrations- und Identifikationsfunktion – Gefühl des Einzelnen als Teil des Ganzen

Orientierungsfunktion – vorher empfohlene Entscheidungen eines Unternehmens reduzieren den Aufwand auf andere Entscheidungen

Steuerungsfunktion – Zieldefinierung und Reduzierung der Abweichungen vom Zielerreichen

Stabilisierungsfunktion – Sicherstellung einer effektiven Zusammenarbeit hinsichtlich der Werte und Ziele eines Unternehmens (Vgl. Bauschke, Homma, 2015, S. 2)

Das Obenerwähnte hat für das Unternehmen eine wichtige Rolle dabei, wenn die externe Umwelt sich ändert, und hilft auch der inneren Integration. Wenn die Organisationen diese zwei Aufgaben erfüllen und einhalten, können sie langfristig tätig sein. (Vgl. Bauschke, Homma, 2015, S. 2)

In der Graphik wird ein Beispiel von den Autoren Bauschke und Homma für die Unternehmenskultur dargestellt. Nach der Graphik werden folgend die Mittel der Unternehmenskultur beschrieben. Jedes Unternehmen hat eine Mission - den Zweck, wofür die Organisation gegründet wurde. Die nächste Stufe heißt Vision, d. h. eine langfristige

Perspektive. Dann folgen die Werte, die ein moralisches Bild der Gesellschaft vorstellen im Gegenzug zu den Leitlinien und Normen, die das Muster für betriebliche Prozesse bilden.

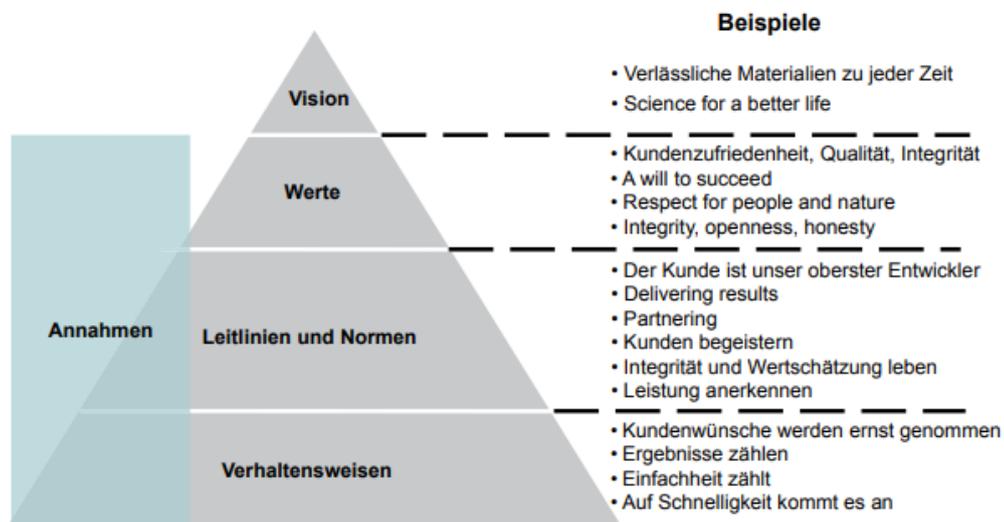


Abbildung 1: Beispiel einer Kulturpyramide eines Unternehmens

(Bauschke, Homma, 2015, S. 4)

Am letzten Platz der Kulturpyramide sind die Verhaltensweisen – wie man in einem Unternehmen miteinander kommunizieren und sich verhalten soll.

Die Einstellung des bestimmten Unternehmens hängt mit dem Land zusammen, in dem sich das Unternehmen befindet, sowie von der Nationalität der Führung.

1.3.1 Die Deutschen und ihre Unternehmens- und Arbeitskultur

Die Deutschen sind für ihre Direktheit und ihren Perfektionismus bekannt. Die Perfektion bedeutet hier das Anstreben der Qualität und der Zuverlässigkeit. (Vgl. Haller, Nägele, 2013, S. 88)

In der Zusammenarbeit mit den Angestellten aus anderen Kulturen und Unternehmen aus anderen Staaten kann es jedoch zu Problemen führen. Die Deutschen haben dieselben Ansprüche auch an ihre Auslandspartner. Die Wahrnehmung der Ansprüche von den Deutschen kann unterschiedlich interpretiert werden. Es kann eine Überforderung von der deutschen Seite entstehen. Manchmal wird das deutsche Verhalten auch für seine Direktheit und Überforderung für arrogant gehalten. „In Deutschland müssen im Prinzip alle Probleme offengelegt werden und Lösungen kritisch hinterfragt werden.“ (Haller, Nägele, 2013, S. 88)

Ein anderes Merkmal der deutschen Arbeits- und Unternehmenskultur sind die genügenden und meistens auch besseren finanziellen und menschlichen Ressourcen als in anderen Ländern der Welt.

Obwohl die deutsche Gesellschaft nach Hofstede sehr individualistisch ist, werden die Entscheidungen in den Unternehmen in gemeinsamen Meetings als Gruppenkonsens getroffen. (Haller, Nägele, 2013, S. 89) Die Diskussion wird von der deutschen Seite aber bei den Kulturen mit der fehlender „Meeting Kultur“ vermisst. (ebda.)

In den deutschen Unternehmen gibt es auch eine strenge Hierarchie, in welcher der Kommunikationsweg eingehalten sein sollte. Die Lösungssuche und die Entscheidung gehören immer zu einer bestimmten Stufe in der Hierarchie. Falls diese Regeln nicht eingehalten werden, gilt es als sehr unkollegial. Jeder Mitarbeiter hat seine Zuständigkeiten und Kompetenzen in dem Unternehmen. Mit den Aufgaben, die dem Angestellten angehören, befasst er sich ausschließlich. Die Aufgaben außerhalb seiner Kompetenzen delegiert er oder übergibt er einem anderen Kollegen. (Vgl. Baldauf, Lang, 2016, S. 90)

Die Deutschen nehmen ihre Arbeit sehr ernst und identifizieren sich mit allen ihren Anforderungen. Sie halten sich streng an die Regeln der Arbeit. Die Regelorientierung ist auch mit der Zeitplanung verbunden. Die Deutschen achten auf die Termine und halten diese fast immer ein. Es muss ein besonders erhebliches Problem entstanden sein, wenn die Ablieferung nicht rechtzeitig kommt. Das Zeitmanagement hat eine große Rolle im Leben der Deutschen. (Vgl. Nový, Schroll-Machl, 2001, S. 150-151)

Was bei den kollektivistischen Kulturen typisch ist, ist dass die Mitarbeiter auch Freunde sind und miteinander zusammen nach der Arbeitszeit ein Restaurant besuchen. Dies wird in Deutschland nicht unbedingt erwartet. Die Deutschen im Allgemeinen trennen das Arbeitsleben und Privatleben. Es hängt mit der Sachorientierung der Deutschen zusammen. In der Arbeit ist es üblich auf der Sachebene zu sprechen. Es wird als zielorientiert und sehr professionell wahrgenommen. Die Professionalität hat in deutscher Arbeit einen sehr hohen Wert. Auch im Arbeitsleben können Freundschaften entstehen, aber sie entwickeln sich oft aus der guten professionellen Arbeitsbeziehung. (Vgl. Nový, Schroll-Machl, 2001, S. 131-136)

Mit der Unternehmenskultur in den Unternehmen hat sich auch Hofstede befasst. Er hat die Ziele der Führungskräfte in 17 Ländern einschließlich Deutschland untersucht. In der Forschung wurden diese Schlüsselziele verglichen:

Ziele mit oberster Priorität: Wachstum und Kontinuität des Unternehmens, Gewinne im laufenden Jahr, Persönlicher Reichtum, Macht

Ziele mit mittlerer Priorität: Ehre und Reputation, Etwas Neues schaffen, Gewinne in 10 Jahren, Sich an Gesetze halten, Verantwortung gegenüber den Mitarbeitern

Ziele mit niedriger Priorität: Ethische Normen respektieren, Verantwortung gegenüber der Gesellschaft im Allgemeinen, Spielgeist, Patriotismus, Familiäre Interessen (Vgl. Hofstede, 2017, S. 148)

Bei den Ergebnissen für Deutschland wurden in vielen Unternehmen die Prioritäten umgekehrt wahrgenommen. Hohe Gewichtung hatten die Ziele wie Verantwortung gegenüber der Gesellschaft und den Mitarbeitern, Etwas Neues schaffen, Gewinne in 10 Jahren, was auch mit längerer Zeitorientierung der Deutschen zusammenhängt, und das Respektieren der ethischen Normen. Niedrigere Gewichtung bekamen die Ziele wie Macht, Patriotismus, persönlicher Reichtum, Wachstum des Unternehmens und Gewinne im laufenden Jahr. (Vgl. Hofstede, 2017, S. 348-350) Obwohl die Kultur der Deutschen demnach laut Hofstedes Dimensionen eher eine individualistische Prägung hat, gibt es in den deutschen Unternehmen ein Umfeld mit Respekt unter den Menschen auf allen Niveaus.

1.3.2 Die Österreicher und ihre Unternehmens- und Arbeitskultur

Die Österreicher haben die Interkulturalität in ihren Wurzeln wegen der ehemaligen Habsburger Großmacht. Durch die Geschichte haben sie mit vielen Ländern zusammenarbeitet und auch mit ihnen einen sehr höflichen Kommunikationsstil geschaffen. Die Österreicher sind für ihren Respekt und ihr diplomatisches Geschick bekannt. Es ist aber gerade auch die Kultur, die die direkten unangenehmen Konflikte vermeidet und sehr geschickt einen Kompromiss findet. (Vgl. Haller, Nägele, 2013, S. 83-84)

1.3.3 Die Schweizer und ihre Unternehmens- und Arbeitskultur

Bei der Schweiz ist es auch schwer zu definieren, was eigentlich schweizerische Kultur bedeutet, weil sich dort verschiedene Nationalitäten z. B. Deutsche, Franzosen und Italiener befinden. Da man kann hinzufügen, dass dort die Sprachvielfalt hoch ist. Im Allgemeinen werden die Schweizer als pünktlich, zurückhaltend, ordnend und bescheiden beschrieben. Die Bevölkerung der schweizerischen Genossenschaft besteht dann aus vielen Kulturen. Wegen dieser Differenziertheit müssen die Schweizer eine indirekte Kommunikationsweise entwickeln, damit sie niemanden beleidigen. (Vgl. Haller, Nägele, 2013, S. 91)

Die Schweizer sind in den Lösungen Langzeitorientiert und die Parteien der Konflikte und die Verhandlungen werden durch Konsens beendet. Die Schweizer sind mit Pragmatismus ausgeprägt, sie bilden sich für ständigen Erfolg immer weiter aus. Die schweizerische Kultur

ist durch Meetings gekennzeichnet. Die Schweizer diskutieren über die Geschäftssituation ohne Witze, aufrichtig, aber auch sehr höflich. In der Schweiz gibt es eine starke Zusammengehörigkeit unter den Mitarbeitern und den Menschen im Allgemeinen. Es ist üblich sich mit den Kollegen nach der Arbeit auf Partys zu treffen. (Vgl. Haller, Nägele, 2013, S. 90-92)

2 INTERKULTURELLE KOMMUNIKATION

Ein Teil der Strategie von den großen Gesellschaften mit internationaler Wirkung, und nicht nur von den Großen, ist es, den Umsatz zu steigern. Auch dafür wird der Markt internationalisiert, weil die Verkäufer die potenziellen Kunden auch im Ausland suchen. Aber zum internationalen Erfolg braucht man die Zusammenarbeit mit dem Ausland. Die internationale Zusammenarbeit bindet an sich eine gute Kommunikation zwischen allen Angestellten aus allen Ländern.

Im Anschluss an das vorangehende Kapitel wird hier folgend beschrieben, welche Rolle die Sprache in der internationalen Zusammenarbeit spielt.

2.1 Interkulturelle Kommunikation in einem multinationalen Unternehmen

Die Gesellschaften sehen in der Nutzung einer Sprache eine Vereinfachung der Leitung und der Kommunikation in Rahmen eines internationalen Unternehmens. Für die Arbeitskräfte mit Sprachkenntnissen interessieren sich immer mehr auch die mittelständischen und die kleinen Unternehmen, die sich auch auf dem internationalen Markt durchsetzen wollen. Dafür wird Englisch bei der Besprechung mit den Stellenbewerbern der jüngeren Generation für eine Selbstverständlichkeit gehalten. Die Firmen aber investieren auch in die Sprachkurse, wo sich sogar die erfahrenen Käufer mit guten Sprachkenntnissen ausbilden können. Diese Investition zeigt die Hoffnung der Unternehmen, dass wenn die Sprachkompetenzen gestärkt werden, dann auch der internationale Exporterfolg erhöht würde.

Was aus den Arbeitsangeboten anzulesen ist, dass für die Bewerber neben Englisch auch andere Sprachen wie Spanisch, Französisch, Deutsch oder Chinesisch, Koreanisch, Arabisch aber auch skandinavische Sprachen usw. nützlich sind, je nach dem Arbeitstyp und je nach dem Gebiet. Wenn die Arbeiter über diese Sprachfähigkeiten verfügen, haben sie einen guten Vorteil auf dem Arbeitsmarkt.

2.2 Rolle der Sprache im interkulturellen Management

Fließende Sprache ist sehr notwendig beim interkulturellen Zusammentreffen. Es kann aber zur Situation kommen, in der sich mindestens ein Partner befindet, der die Sprache nicht muttersprachlich spricht. Anspruchsvolle und tiefe Kommunikation ist damit fast unmöglich. Es kann auch zu so einer Art der Kommunikation kommen, in der keine Seite

die Muttersprache benutzt und obwohl sie eine alternative Sprache – Englisch z. B. verwenden, kann jemand Englisch besser sprechen als der andere. Dafür tritt oft ein Dolmetscher in diese Situation ein.

In den Firmen werden immer mehr solche Manager angestellt, die schon die anderen Sprachen neben der Muttersprache beherrschen und die Arbeit des Dolmetschers bzw. Übersetzers schaffen. Dies wird voraussichtlich die Kosten senken. Bei den wenig verbreiteten Sprachen ist es aber normal von dem Übersetzer bei dem Geschäft begleitet zu werden. Nichtsdestoweniger spricht der Trend für die Manager mit den guten sprachlichen Voraussetzungen, wobei Englischkenntnisse eine wichtige Rolle spielen. Englisch wird in allen Unternehmen bei der jüngeren Generation selbstverständlich erfordert. Das gilt auch für das deutsche internationale Unternehmen Continental, wo Englisch als erste internationale Sprache gesprochen wird.

2.2.1 Dominanz des Englischen in den multinationalen Unternehmen

Wenn sich zwei Ausländer oder Fremde mit unterschiedlichen Muttersprachen miteinander treffen und den anderen verstehen möchten, müssen sie eine richtige Sprachvariante auswählen. In diesem Kontext wird als sogenannte Lingua Franca – die Sprachbrücke für Kommunikation zwischen zwei oder mehr Menschen, die die gleiche Sprache nicht gemeinsam haben, benutzt. In diesem Sinne gehört zu den Weltführern in den Lingua Franca Sprachen das Englische. Der amerikanische Doktor für Kommunikation Fred E. Jandt behauptet, dass das Englische eine universale Sprache der Welt wurde wegen seines großen Wortschatzes und Aufnahme der Fremdwörter. (Vgl. Jandt, 2001, S. 144)

Obwohl nach dem zweiten Weltkrieg der Eiserne Vorhang die Welt für Jahrzehnte zersplittert hat, existiert ein erhebliches Überwicht des Englischen über die ersten gelernten Fremdsprachen auch in West- und Mittel-Europa, wo sich die deutschsprachige Gegend befindet. Dort haben die Firmen aus den USA und Großbritannien ihre Niederlassungen in den 90er Jahren gegründet. Es waren die westlichen Unternehmen, die Englisch benutzten. Außerdem befindet sich Englisch im Jahr 2020 auf dem 1. Platz der gesprochenen Sprachen der Welt noch vor Mandarin Chinesisch. Im Jahr 2019 befand sich Deutsch auf dem 16. Platz, im Jahr 2020 schon auf dem 12. (Vgl. Ethnologue, 2020, online)

Zur Weltführung half auch der internationale Handel, welcher die Verbreitung der englischen Sprache beschleunigte. Die angesehenen Autoren der Bücher, die sich mit diesem Thema befassen, sogar die Meinung unterstützen, dass die Linguistik und Kulturstudien sich einander nähern sollen, damit das interkulturelle Management in den wichtigen Punkten davon schöpfen kann. (Vgl. Pikhart, 2013, S. 23).

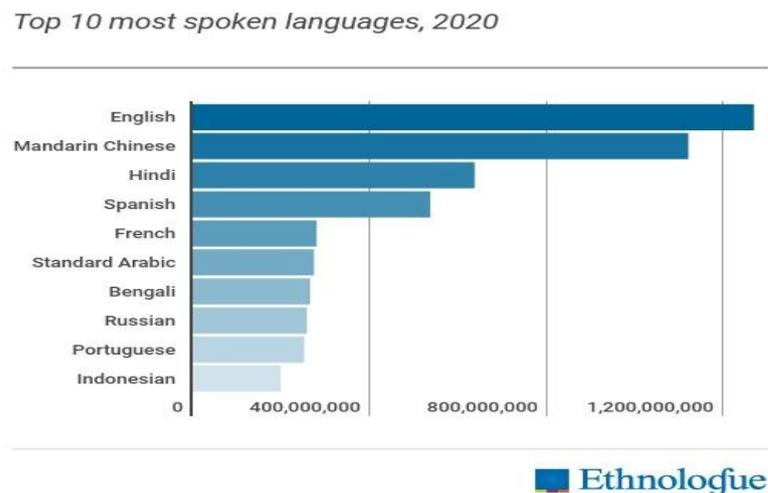


Abbildung 2: Die meistgesprochenen Sprachen der Welt in 2020

(Ethnologue, 2020, online)

Einerseits führt die Verwendung der einzigen Sprache zur Beschleunigung der Kommunikation innerhalb eines Unternehmens und in der internationalen Zusammenarbeit, andererseits kann es zur Begünstigung einer Seite, deren Muttersprache die verwendete Sprache ist, gegen die Anderen führen. Das kann verursachen, dass die nichtmuttersprachliche Seite die Mitteilung nicht voll verstehen wird. Dabei ist es immer wichtig sich zu versichern, dass beide Parteien mit der Mitteilung richtig einverstanden sind. (Vgl. Nový, Schroll-Machl, 2001, S. 22)

2.2.2 Notwendigkeit der deutschen Sprache in den deutschsprachigen Unternehmen

Obwohl Englisch als erste Sprache in verschiedenen multinationalen Unternehmen mit dem Sitz in Deutschland gewählt wird, gibt es auch rein deutschsprachige Unternehmen, wo Deutsch verlangt wird. Aber das Deutsche wird wenig in den multinationalen Unternehmen benutzt, die nicht aus einem deutschsprachigen Land nicht stammen.

Aus der Sicht der deutschen Sprache gab es um das Jahr 2000 eine Krise. Die Zahl der Menschen, die die deutsche Sprache gelernt haben, sank steil. In den letzten Jahren aber gibt

es ein bemerkbares Wachstum der Menschen, die die deutsche Sprache lernen. Zumindest behauptete es der Generalsekretär des Goethe Instituts Johannes Ebert im Jahr 2015 während seiner Rede anlässlich der Veranstaltung *Die Rolle von Deutsch als Arbeits- und Verhandlungssprache in den Institutionen der EU – Chancen, Ziele, Perspektiven*: „In 60% der Länder, in denen die Daten erhoben wurden, sind die Zahlen der Deutschlerner und Deutschlernerinnen in den letzten 5 Jahren gestiegen. Deutsch wird in der Regel als 2. Fremdsprache gelernt und die Gründe, weshalb es gewählt wird, sind recht pragmatisch. Bessere Chancen für die berufliche Karriere, die Attraktivität des Studien- und Wirtschaftsstandorts Deutschlands.“ (Ebert, 2015)

Die deutsche Sprache gewinnt an Bedeutung hauptsächlich in Europa auch hinsichtlich der geographischen Lage Deutschlands. Wenn aber das deutsche Unternehmen im Ausland die deutschsprechenden Angestellten sucht, stößt es darauf, dass die Arbeitskräfte diese Sprache nicht sprechen. Die tschechisch-deutsche Industrie- und Handelskammer hat im Jahr 2011 die Ergebnisse einer Erforschung veröffentlicht, in dem die Ansicht der deutschen und der österreichischen Unternehmen auf die Genüge der deutschsprachigen Arbeitskräfte in Tschechien untersucht wurde. An der Untersuchung haben 222 Firmen überwiegend aus Deutschland und Österreich teilgenommen. Aus der Studie kam heraus, dass nur 15% der Firmen die Situation als „gut“ finden, 41% bewerten die Situation als befriedigend und der Rest der befragten Firmen behauptet, dass das Angebot der deutschsprachigen Menschen am Arbeitsmarkt unbefriedigend sei. (Vgl. Lidovsky.cz, 2011, online)

Dieses Problem haben auch die tschechischen Unternehmen. Auch sie suchen potenzielle deutschsprachige Angestellten. Weil deutsch eine wichtige Sprache nicht nur im Handel, sondern auch in der Industrie ist, brauchen diese Sprachfähigkeit auch die Unternehmen aus Tschechien. Dafür passiert es, dass sogar die Deutschen ins Ausland gelockt werden.

3 INTERKULTURELLES MANAGEMENT

Das Interesse für die interkulturellen Unterschiede im Management haben sich erstmals in den 1970er erweckt. Die ersten Versuche die Managementkonzepte, die die interkulturellen Unterschiede respektierten, einzusetzen, erschienen aber erst in den 1990ern. Das war die Zeit nach dem Fall des Eisernen Vorhangs, als in der Welt neue Gelegenheiten für den internationalen Handel und die internationale Zusammenarbeit entstanden. (Vgl. Baldauf, Lang, 2016, S. 30)

„Interkulturelles Management zeigt sich in kulturell bedingten Besonderheiten bei Managementkonzepten, Strukturen, Instrumenten und in den Verhaltensweisen von Managern, die als kulturspezifische Problemlösungen für generelle Managementprobleme gesehen werden können. Darüber hinaus schließt der Begriff das Management von interkulturellen Kooperationen und die dort genutzten Strategien, Handlungen und Lösungen zur Handhabung von Kulturunterschieden und Kulturkonflikten ein. Im Unterschied dazu wird mit dem Begriff des internationalen Managements die Steuerung aller grenzüberschreitenden Aktivitäten von Unternehmen im In- und Ausland unter Beachtung von sowie Anpassung an andere sozio-kulturelle, politisch- rechtliche und ökonomische Rahmenbedingungen verstanden.“ (Baldauf, Lang, 2016, S. 27)

In dem ersten Kapitel wurde auf die unterschiedlichen Kulturen und Werte, die auch viel mit der Arbeitseinstellung eines Arbeitnehmers zu tun haben, hingewiesen. Im Arbeitsleben der internationalen Gesellschaften können sich verschiedene Menschen aus verschiedenen Kulturen treffen. Weil jede Nation ihre eigene Weise der Kommunikation und auch eigene Werte hat, ist es für die Leitung des Unternehmens wichtig die kulturellen Gewohnheiten wahrzunehmen, um Missverständnisse bei der Interaktion mit den Ausländern zu vermeiden. Der Erfolg des interkulturellen Managements eines Unternehmens in anderen Ländern ist von verschiedenen Faktoren beeinflusst. Vor allem handelt es sich um die Kontakte im Ausland, rechtliche und bürokratische Hindernisse. In der nächsten Stufe kommt die Aufgeschlossenheit mit anderen Kulturen umzugehen und zusammenzuarbeiten, die Kenntnis der einheimischen Arbeitswege, die Sprachkenntnissen des Managements, dann klare Einschränkung des Kompetenzfelds und zuletzt qualifizierte Arbeitskräfte. (Vgl. Thomas, Kinast, Schroll-Machl, S. 210)

3.1 Globalisierung in Beziehung mit dem interkulturellen Management

Die Globalisierung bezeichnet die Prozesse, die in Verbindung mit globaler Orientierung und mit der Bildung der transnationalen Netzwerke in dem ökonomischen, ökologischen, kulturellen und gesellschaftlichen Sinn stehen. Die Rolle der Nation wird geschwächt. (Vgl. Baldauf, Lang, 2016, S. 30)

Zu den Merkmalen der Globalisierung gehört das Handeln in den globalen dichten Netzwerken, in den viele Subjekte voneinander abhängig sind. Die globale Verbindung zeigt sich in den Massenmedien, in der Touristik, im Konsum, in der Industrie, im Einfluss der transnationalen Unternehmen auf das alltägliche Leben und in dem grenz-übergreifenden Weltmarkt. (Vgl. Baldauf, Lang, s. 30)

Die Globalisierung hat Auswirkungen im Handel, Management und beeinflusst die Manager. In diesen Bereichen gibt es eine Vielfalt von Trends und Herausforderungen. Die Organisationen sind miteinander verknüpft und sie haben daher einen Einfluss auf die Weltökonomie. Wenn eine Branche eine große Krise erlebt, ist es sehr wahrscheinlich, dass sie die anderen Zweige künftig berührt. Aber die gemeinsame Abhängigkeit zeigt sich nicht nur in der Wirtschaft, sondern auch in den sozio-kulturellen Beziehungen und in den politischen Systemen. Die globalen Trends und Werte sind durch einen schnellen Wechsel charakterisiert und haben eine bedeutende Wirkung auf die Strukturen der politischen Systeme und kulturelle Gestalt der Länder. (Vgl. Baldauf, Lang, 2016, S. 32) Die schnellen Änderungen berühren das interkulturelle Management sehr, weil die Ansichten auf die Personalauswahl und die Besetzung der Führungskräften von den aktuellen politischen und sozialen Meinungen abhängig sind.

3.2 Interkulturelle Kompetenz

Die interkulturelle Kompetenz lässt sich als eine Fähigkeit definieren mit den anderen Kulturen richtig umzugehen und zielführend zu kommunizieren. „Eine interkulturell kompetente Person ist in der Lage kulturgebundene Wert- und Orientierungssysteme wahrzunehmen, fremde Denk- und Verhaltensweisen zu verstehen, das eigene Verhaltensrepertoire zu erweitern und die Selbst- und Fremdwahrnehmung zu schärfen und dadurch den interkulturellen Handlungsprozess in einer Weise zu gestalten, dass Missverständnisse vermieden oder aufgeklärt, Lösungen gefunden und von den beteiligten Personen akzeptiert werden“ (Baldauf, Lang, 2016, S. 19)

Die Manager haben in den Führungspositionen anspruchsvolle Aufgaben. Sie überwinden in den internationalen Niederlassungen differenzierte Barrieren und Einordnung als in dem Heimatland. Für die ausländischen Mitarbeiter sind die Aufgaben in der Rolle des Gesandten und dem Leiter im fremder Umgebung sehr schwierig. Studien, die an Managern durchgeführt wurden, die zu internationalen Einsätzen geschickt wurden, zeigen, dass 10% bis 20% dieser Manager ihre Aufgabe vorzeitig wegen ihrer Unzufriedenheit mit der Aufgabe und mit dem neuen Umfeld beenden. (Vgl. Kinast, Schroll-Machl, Thomas, 2010, S. 205)

3.3 Interkulturelle Managementstrategien

In diesem Kapitel werden die interkulturellen Strategien der Unternehmen in internationalen Maßen erklärt.

Ethnozentrische Strategie

Es gibt hier eine starke Dominanz der Strategie des Stammunternehmens über die Gesellschaft und die Kultur im Ausland. D. h. die Unternehmenskultur des Hauptunternehmens überwiegt und gilt für die ausländische Niederlassung als verbindlich. Die Führungsstellen werden in Auslandsgesellschaft von den Stammunternehmens besetzt. Weil die Auslandsgesellschaft weniger Autonomie hat, können zwischen beiden Parteien Konflikte entstehen. (Vgl. Baldauf, Lang, 2016. S. 28)

Polyzentrische Strategie

Die polyzentrische Strategie wird bei großer Distanz zwischen dem Zentralunternehmen und der anderen Niederlassung angewandt. Die Strategien und Managementkonzepte werden an die dortigen Bedingungen angepasst. Die Führungsstellen werden von den einheimischen Managern besetzt. Diese Strategie funktioniert auf gegenseitigem Respekt. (Vgl. Baldauf, Lang, 2016, S. 28)

Geozentrische Strategie

Bei dieser Strategie gibt es eine Mischung der Strategien und Managementkonzepte des Stammunternehmens und der ausländischen Niederlassung. Die Positionen werden nach Kompetenzen besetzt und jeder Mitarbeiter kann seine Fähigkeiten auch im Ausland zeigen. Die Entscheidungen und Verhaltensweisen werden gegenseitig respektiert und übernommen. In den multinationalen Unternehmen wird vorwiegend die geozentrische Strategie geprägt. (Vgl. Baldauf, Lang, 2016, S. 29)

Regiozentrische Strategie

Diese Strategie wird bei der geographischen Nähe der Unternehmen benutzt. Sie ähnelt der obenerwähnten Strategie, aber es kommt zum niedrigeren Wechsel der kulturellen Gewohnheit. In den Auslandsgesellschaften werden die Strategien und Managementkonzepte appliziert und das Stammunternehmen übernimmt die ausländische Auffassung weniger. Die Zusammenarbeit von interkulturellen Kollegen hat größere Einflussnahme bei den ausländischen Kollegen. (Vgl. Baldauf, Lang, 2016, S. 29)

3.4 Interkulturelles Personalmanagement

Das Personalmanagement hat in dem interkulturellen Management eine wesentliche Rolle. Das Personalmanagement widmet sich der Vorbereitung zum Einsatz und zur Steuerung von Mitarbeitern in anderen kulturellen Kontexten. (Vgl. Baldauf, Lang, 2016, S. 28)

Diesem Thema widmen sich die Personalabteilungen, die in den multinationalen Unternehmen das Personal beschaffen und neue Arbeitskräfte verschiedener Kulturen in den innenbetrieblichen Strukturen einsetzen möchten. Es ist wichtig auch für die Manager, die sich oft in einem vorübergehenden oder ständigen Wechsel zwischen den internationalen Niederlassungen befinden.

Interkulturelles Management beschäftigt sich mit diesen Bereichen: Training für Personal, das sich ständig in dem Kontakt mit Ausland befindet, Betreuung und Unterstützung des Personals im Ausland, Personalführung in den multikulturellen Teams im Ausland und Inland, Integrationsstrategie der Arbeitskräfte angesichts der Internationalisierung der Märkte und des Unternehmens. (Vgl. Baldauf, Lang, 2016, S. 131).

3.4.1 Interkulturelle Personalstrategien

Die interkulturellen Personalstrategien kann man in 3 Hauptstrategien teilen: Monokulturelle Strategie, Multikulturelle Strategie und Mischkulturstrategie. Bei der monokulturellen Strategie kann man mit einer Strategie rechnen, die mit der individuellen Kultur eines Unternehmens verbunden ist. Sie ist von den nationalspezifischen Strategien geprägt. (Vgl. Lang, Baldauf, 2016, S. 132)

Die multikulturelle Strategie geht von dem Management, das gleiche Kulturelemente aufweist, aus und ihre Entscheidungen, Strategien und Organisationslösungen werden auf die anderen Niveaus bzw. Tochtergesellschaften übertragen. (ebda.)

Die Mischkulturstrategie kann man danach in Polyzentrisches Personalmanagement und Geozentrisches Personalmanagement unterteilen. Polyzentrisches Management ist durch eine multinationale Strategie und Organisation gekennzeichnet, in der die jeweiligen

Tochtergesellschaften ihre eigenständige Kulturen entfalten können. Bei dem geozentrischen Personalmanagement kann man die Merkmale der transnationalen Strategie und Organisation bemerken und sie weist eine multikulturelle Unternehmenskultur und entsprechende Personalmanagementaktivitäten auf. (Vgl. Baldauf, Lang, 2016, S. 132)

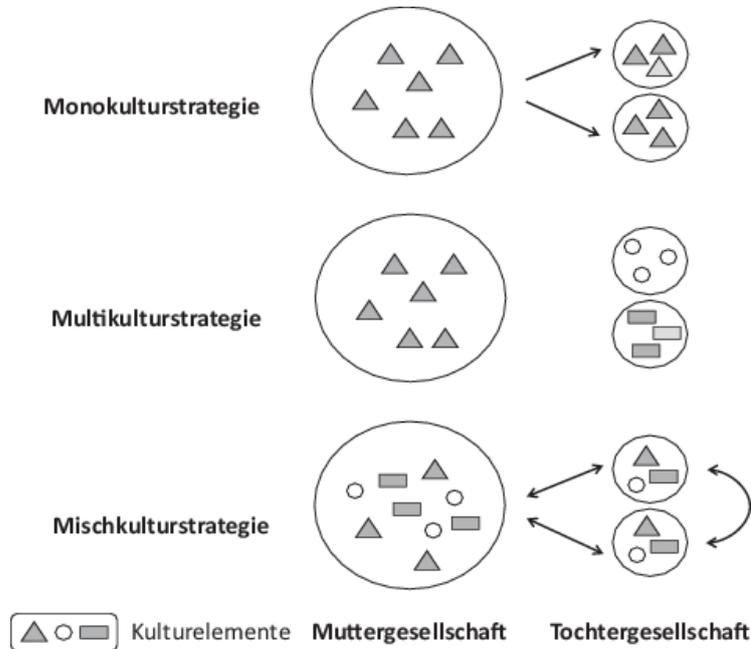


Abbildung 3: Kulturstrategien im internationalen Personalmanagement
(Baldauf, Lang, 2016, S. 133)

Auf die Auswahl der Personalstrategie hat die Gesellschafts- und Nationalkultur einen wesentlichen Einfluss.

Wettbewerbsvorteile	Unternehmensstrategie	Personalstrategie	Kulturstrategie	Aktivitätsmuster im Personalmanagement
Weder Lokal noch Global	National	Unverbunden	Keine	Nationale Spezifika der Personalmanagementpraktiken
Global	Globale	Ethnozentrisch	Mono-kulturelle Strategie	Übernahme der Praktiken und Instrumente der Muttergesellschaft
Lokal	Multinational	Polyzentrisch	Multikulturelle Strategie	Anpassung an und Gültigkeit von lokalen Praktiken
Global und Lokal	Transnational	Geozentrisch	Kulturelle Mischstrategie	Kompromisse und Austausch von Praktiken bis hin zur transnationalen Synthese

Abbildung 4: Einfluss der Unternehmensstrategie und der Kultur auf die Personalstrategie
(Baldauf, Lang, 2016, S. 133-134)

3.4.2 Interkulturelle Personalentwicklung und Training

Die interkulturelle Personalentwicklung enthält die planerischen und gestalterischen Aktivitäten, die sich auf die Entwicklung von interkultureller Kompetenz richten. Auf die Manager werden in den global tätigen Unternehmen höhere Anforderungen gelegt. Insbesondere auf solche, die internationale Übung haben. Es geht um Bedarf an breiterem Wissen – soziodemokratische und politische Realien der Länder, häufigem Reisen, der Berücksichtigung der Bedürfnisse des Zentral- und Auslandsunternehmens. (Vgl. Baldauf, Lang, 2017, S. 32) Dazu zählt man auch das Erfordernis an die Fähigkeit der interkulturellen Orientation und auf die Bereitschaft zum nachhaltigen Lernen. Das variiert je nach der Position im Unternehmen.

Eine der Möglichkeiten, wie die Manager sich entfalten können, ist ein interkulturelles Training. Unter dem interkulturellen Training verstehen wir ein Training zum Einsatz in anderen Ländern, wo man interkulturelle Erfahrungen sammelt.

Zu den Möglichkeiten, die Manager zu entwickeln, gehören Geschäftsreisen ins Ausland, internationale Konferenzen und Seminare, Projekte, Entsendungen ins Ausland oder Entsendungen in das Stammunternehmen. (Vgl. Baldauf, Lang, 2017, S. 139)

II. PRAKTISCHER TEIL

4 VERGLEICH DER UNTERNEHMENSKULTUR VON SIEMENS AG MIT DER THEORIE HOFSTEDES

In diesem Kapitel wird die Unternehmenskultur von Siemens AG mit der Theorie Hofstedes über die deutschen Unternehmen verglichen. Hier wird an das Kapitel 1.3.1 Die Deutschen und ihre Unternehmens- und Arbeitskultur angeschlossen. Es wurde dort erwähnt, dass die Unternehmenskultur eine Zusammenfassung dessen, was die Firma für wichtig hielt, ist. Da sind die Werte, die Normen und die Artefakte miteingeschlossen. Ziel dieses Kapitels ist, die Unternehmenskultur der Siemens AG näher zu beschreiben, damit es gesagt sein könnte, ob Siemens AG die Merkmale eines typisch deutschen Unternehmen aufweist.

Hofstede behauptete, dass die deutschen Unternehmen mehr Wert auf solche Ziele legen, die bei den Unternehmen aus anderen Staaten wie z. B. den USA, Indien, Brasilien niedrigere Priorität haben. (Vgl. Hofstede, 2017, S. 357). Damit der Vergleich überhaupt verwirklicht werden kann, werden folgend über die Siemens AG allgemeine Informationen angeführt.

4.1 Vorstellung der Siemens AG

Siemens Aktiengesellschaft gehört zu den führenden deutschsprachigen Unternehmen. Dieses Unternehmen ist tätig in Digitalisierung und Automatisierung in der Industrie, Infrastruktur für Gebäude, dezentrale Energiesysteme, Mobilitätslösungen für den Schienen- und Straßenverkehr sowie Medizintechnik. Es handelt sich um einen globaltätigen Mischkonzern mit dem Sitz in Berlin seit dem 1. Oktober 1847, als er gegründet wurde. Allein in Deutschland hat das Unternehmen 125 Standorte und ist in 190 Ländern vertreten. Die Gesellschaft hat ihre eigenständigen Unternehmen wie Siemens Healthineers und Siemens Mobility und seit 2020 auch Siemens Energy. (Vgl. Siemens, 2021, online)

Tabelle 1 Unternehmensstruktur der Siemens AG

Aufsichtsrat					
Vorstand					
Smart Infrastructure	Digital Industries	Mobility	Siemens Advanta	Portfolio Companies	Siemens Healthiners
Länder					
Service and Governance					

(Vgl. Siemens, 2021, online)

Zu den Produkten des Unternehmens gehören z. B. Automatisierungs- und Antriebstechnik für Prozess- und Fertigungsindustrie, Transformatoren, Generatoren, Kupplungen, Kraftwerkstechnik, Medizintechnik, Schienenfahrzeuge, Bahn-Betriebsleittechnik, Sicherheitstechnik, Feuerlöschtechnik und Turbinen. (Vgl. Siemens, 2021, online)

4.2 Siemens in Tschechien

Siemens Tschechische Republik ist eine Tochtergesellschaft des globalen Elektrotechnikkonzerns Siemens AG. Die Gesellschaft Siemens Česká Republika s. r. o. ist in Prag angesiedelt und beschäftigte in den Betrieben im Jahr 2018 über 11000 Angestellten. (Vgl. Schulze, 2018, online) Die anderen Niederlassungen in Tschechien befinden sich in Ostrava, Brno aber auch in anderen Städten wie Frenštát pod Radhoštěm, České Budějovice, Hradec Králové, Kosmonosy – Bradlec, Letohrad, Mělník, Mohelnice, Pardubice, Plzeň, Teplice, Trutnov, Zlín und Drásov. (Vgl. Siemens, 2021, online)

Das Unternehmen liefert seine Technologien, Produkte und Dienstleistungen an Kunden im privaten und öffentlichen Sektor in den Bereichen Energie, Gesundheitswesen, Industrie und öffentliche Infrastruktur.

In dem industriellen Sektor umfasst sie die folgenden Bereiche: Digital Factory & Process Industries and Drives, Industrieautomationsdienste, Wartungstechnologie, Sammelschienen-Trunking-Systeme, Elektromotoren, Niederspannungs-Schalttechnik. Sie umfasst die folgenden verbundenen Unternehmen: Siemens Product Lifecycle Management-Software, Siemens Electric Machines. (ebda.)

In der Energetik ist die Gesellschaft in folgenden Bereichen tätig: Strom und Gas, Energiemanagement, Windkraft und erneuerbare Energien. (ebda.)

In dem Gesundheitswesen firmiert Siemens seit dem 1. Oktober 2015 unter dem Namen Siemens Healthcare, s. r. o. Das Hauptinteresse gilt dem Verkauf von Medizinprodukten für Diagnostik, Therapie und Labordiagnostik, spezialisierten Technologien zur Verarbeitung und Verteilung von Bilddaten, die als Siemens Healthineers bezeichnet werden. Es bietet auch medizinische Dienstleistungen. (ebda.)

Siemens befasst sich auch mit der Infrastruktur der Städten. Dieser Tätigkeit widmen sich die Divisen Building Technologies und Mobility. (ebda.)

4.3 Siemens: Unternehmenskultur und Werte

Hier werden die Unternehmenswerte von Siemens angeführt und näher beschrieben. Zuerst der Wert - Kunden am ersten Platz. Das Unternehmen Siemens AG bemüht sich um ständige

Entwicklung der Lösungen für Kunden. Die Kunden stehen im Mittelpunkt des Schaffens. (Vgl. Siemens, 2021, online)

Hohen Wert legt Siemens auf Teamgeist. Siemens ist davon überzeugt, dass die internationale Zusammenarbeit notwendig für den Erfolg des Unternehmens ist. Das Team kann als eine Einheit etwas Neues entwickeln und die Mitarbeiter das Ziel gemeinsam erreichen. Dabei können die Menschen voneinander etwas lernen. Siemens fordert einen offenen Dialog. Es wird auf fairen und respektvollen Zugang zu Kunden und Kollegen Wert gelegt. Die Angestellten haben die Möglichkeit sich fachlich und persönlich zu entwickeln. Jeder Mensch hat seine Fähigkeiten und Vorstellungen über die Arbeit. Diese werden vereinigt, damit sich das Unternehmen gemeinsam mit den Menschen vorwärtsbewegt. (ebda.) Ob es aber wahrhaft ist, wird noch später mithilfe den Gesprächen mit den Angestellten von Siemens untersucht.

Siemenswerte richten auch auf die Umgebung und die Welt. Siemens orientiert sich nach der Zukunft, die nachhaltig haltbar und fruchtbar ist. Kluges Denken und Kreativität bringen die Welt vorwärts. Die Siemens Gesellschaft ist überzeugt, dass sie durch Innovationen im Bereich der Elektrifikation, Digitalisierung und Automatisierung die Umwelt so beeinflusst, dass jeder Mensch aus den Ergebnissen von Siemens schöpfen kann. (ebda.)

4.4 Vergleich der Unternehmenskultur mit Hofstedes

Unternehmenstheorie

In dem Kapitel 1.3.1 wurde Hofstedes Theorie über die deutsche Unternehmenskultur erwähnt. Hofstede hat eine Liste von 15 Zielen an 1800 Studenten des MBA-Studiums in 15 Ländern einschließlich Deutschland übergeben. Sie sollten feststellen, welcher Wert den bestimmten Zielen in den Unternehmen aus ihren Ländern zugeschrieben wird. Die Ziele wurden von Hofstede in Ziele mit oberster, mittlerer und niedriger Priorität unterteilt. (Vgl. Hofstede, 2017, S. 348)

Aus der Studie ergab sich, dass die deutschen Unternehmen den Wert auf solche Ziele legen, den Hofstede vor seiner Forschung niedrigere Priorität zugeschrieben hat. (Vgl. Hofstede, 2017, S. 350)

In diesem Kapitel wird die Unternehmenskultur der Siemens AG mit der Theorie Hofstedes verglichen. Im Anschluss daran werden auch andere Unternehmensziele der bedeutenden Unternehmen aus Deutschland mit der Siemens-Unternehmenskultur für Bestätigung der

herauskommenden Informationen verglichen. Folgend werden die Prioritäten der Unternehmen nach Hofstede dargestellt.

Tabelle 2 Ziele mit oberster Priorität - deutsche Unternehmen

1. Wachstum des Unternehmens
2. Kontinuität des Unternehmens
3. Gewinne im laufenden Jahr
4. Persönlicher Reichtum
5. Macht

(Hofstede, 2017, S. 348)

Tabelle 3 Ziele mit mittlerer Priorität - deutsche Unternehmen

1. Ehre, Gesicht, Reputation
2. Etwas Neues schaffen
3. Gewinne in 10 Jahren
4. Sich an Gesetze halten
5. Verantwortung gegenüber den Mitarbeitern

(Hofstede, 2017, S. 348)

Tabelle 4 Ziele mit niedriger Priorität - deutsche Unternehmen

1. Ethische Normen respektieren
2. Verantwortung gegen der Gesellschaft im Allgemeinen
3. Spiel und Spielgeist
4. Patriotismus, Nationalstolz
5. Familiäre Interessen

(Hofstede, 2017, S. 348)

Folgend wird das Ergebnis der Studie in Deutschland dargestellt. Die Ziele, welchen Hofstede vor der Studie höhere Priorität zugeschrieben hat, sind in der Tabelle fett geschrieben. Die Tabelle zeigt, dass in den deutschen Unternehmen die Priorität anders wahrgenommen wird. Hohe Gewichtung in den deutschen Firmen haben solche Ziele, die vorher Hofstede als Ziele mit niedriger Priorität bezeichnet hat.

Tabelle 5 Unternehmenskultur und Werte eines typisch deutschen Unternehmens der Forschung Hofstedes

Hohe Gewichtung in den deutschen Unternehmen	Gewichtung ist niedriger in den deutschen Unternehmen
--	---

Verantwortung gegenüber der Gesellschaft im Allgemeinen	Macht
Verantwortung gegenüber den Mitarbeitern	Patriotismus, Nationalstolz
Etwas Neues schaffen	Persönlicher Reichtum
Gewinne in 10 Jahren	Wachstum des Unternehmens
Ethische Normen respektieren	Gewinne im laufenden Jahr

(Hofstede, 2017, S. 350)

In der folgenden Tabelle werden die Ähnlichkeiten zwischen den Hauptwerten von Siemens und den Werten des typischen deutschen Unternehmens nach Hofstede dargestellt.

Tabelle 6 Vergleich der Ziele von Siemens mit obersten Prioritäten nach Hofstede

Ziele mit hoher Gewichtung in den deutschen Unternehmen nach Hofstede	Siemens AG Ziele
Verantwortung gegenüber der Gesellschaft im Allgemeinen	Herstellung der neuen Systeme für Menschen und Haushalte
Verantwortung gegenüber den Mitarbeitern	Teamgesinnung, Möglichkeiten für Selbstentwicklung der Mitarbeitern
Etwas Neues schaffen	Innovationen und Kreativität sind wichtig
Gewinne in 10 Jahren	Nachhaltig funktionierende Lösungen
Ethische Normen respektieren	Respektvoller Zugang zu allen Kollegen

(Vgl. Siemens, 2021, online)

Die Siemens Gesellschaft behauptet, dass ihre Produkte, die jeder Mensch benutzt, einen wichtigen Beitrag für die Gesellschaft im Allgemeinen repräsentieren. Die Produkte, auf die der Mensch jeden Tag trifft, kann man auch in den Haushalten finden. Ein anderer für die Gesellschaft wichtiger Bereich ist die Verkehrstechnik, wo neben der Beschaffung von Elektrifizierung der Bahn auch die Schienen und moderne Züge erzeugt werden. Überall wird aber Siemens auf die Automatisierung, Automobilindustrie und Elektrizitätserzeugungsgeräte gerichtet. Der gesellschaftliche Beitrag und die Innovation sind unstrittig.

Eines der Ziele ist der Teamgeist und Möglichkeiten für Selbstentwicklung der Mitarbeitern. Die Angestellten der Siemens AG haben eine Möglichkeit sich in verschiedenen Kursen weiterzubilden. (Vgl. Siemens, 2021, online) Das entspricht den modernen Personalkonzepten, die in den multinationalen Gesellschaften angewandt werden. D. h. der Mitarbeiter und seine Arbeit sind wertvolle Kommoditäten. Dafür muss die Gesellschaft die

Mitarbeiter pflegen und fachlich entwickeln, weil sie mit der Ausbildung dann ein Vorteil gegenüber anderen Wettbewerbern sind.

Ein anderer Punkt, welchem hohe Gewichtung in Siemens zugeschrieben wird, ist die nachhaltig funktionierende Lösung. In der Tabelle wird dieses Ziel mit dem Ziel nach der Theorie Hofstedes von den deutschen Unternehmen die Gewinne in 10 Jahren verglichen. Im Gegenzug zu den USA, wo Gewinne im laufenden Jahr benötigt werden, weist diese Tatsache eine Langzeitorientierung auf (Vgl. Hofstede, 2017, S. 347). In diesem Sinne wird auch auf die Umgebung hingewiesen, weil auch Siemens von dem Energiewandel, der durch nachhaltige Lösungen gekennzeichnet ist, beeinflusst wird. (Vgl. Siemens, 2021, online)

Mit der Verantwortung gegenüber der Gesellschaft im Allgemeinen hängt auch das Ziel des respektvollen Zugangs zu allen Mitarbeitern zusammen. In den multinationalen Unternehmen achtet man auf die Integrität der Vielfalt. Hier wird oft auf die gleichen Möglichkeiten für Frauen und Angestellte verschiedener nationalen und sozialen Herkunft, die Arbeit bei Siemens auszuüben, hingewiesen. (Vgl. Siemens, 2021, online)

So sieht die Siemens AG wie ein Prototyp des deutschen Unternehmens aus, obwohl die Werte nur auf der Basis von Ähnlichkeit zugeordnet wurden. Es handelt sich um keine genaue Übereinstimmung.

4.5 Weitere Unternehmenskulturen im Vergleich mit Siemens AG

Für einen besseren Kontext werden folgend auch andere deutsche Unternehmenskulturen und Unternehmenswerte gezeigt:

Tabelle 7 Siemens Unternehmenswerte im Vergleich mit Unternehmenswerten von Allianz

Siemens AG	Allianz – Versicherung
Unternehmenskultur und Werte	Unternehmenskultur und Werte
Herstellung neuer Systeme für Menschen und Haushalte	Wachsen auf Wurzeln
Teamgeist, Möglichkeiten für Selbstentwicklung der Mitarbeitern	Leistungskultur und Innovationen
Innovationen und Kreativität sind wichtig	Fokus auf die Kunden, auf Vertrauen und Feedback bauen
Nachhaltig funktionierende Lösungen	Förderung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Teamgeist

Respektvoller Zugang auch zu den internationalen Kollegen	Gesellschaftliche Verantwortung
---	---------------------------------

(Vgl. Allianz, 2021, online)

Tabelle 8 Daimler AG Unternehmensziele und SAP-Unternehmensziele

Daimler AG - Automobilindustrie	SAP – IT
Unternehmenskultur und Werte	Unternehmenskultur und Werte
Mensch und Umwelt sind wichtig	Integrität der Vielfalt
Gesellschaftliche Verantwortung	Innovation
Nachhaltigkeit	Förderung der Mitarbeiter
Integrität der Vielfalt	Ethische Normen respektieren

(Vgl. Daimler-Mobility, 2021, online und SAP, 2021, online)

Die führenden deutschen Unternehmen teilen viele Werte. Es ist hauptsächlich die starke Kundenorientierung – der Kunde am ersten Platz. In der Theorie Hofstedes haben die deutschen Unternehmen eher gesellschaftliche Verantwortung gemeinsam.

Ein anderer starker Bindungsbegriff ist die Mitarbeiterförderung und der Teamgeist. SAP betont sogar ausdrücklich das Respektieren der ethischen Normen am Arbeitsplatz. Die deutschen Firmen legen Wert auf Teamgeist und Integrität der Vielfalt. Die genannten Unternehmen sind international tätig und dafür ist dieser Wert für sie wichtig, weil die Kollegen aus verschiedenen Kulturen stammen. Es ist ein oft auftauchender Punkt in der Unternehmenskultur der großen Unternehmen.

Aus der Unternehmenskulturen der ausgewählten Gesellschaften ergibt sich, dass neben den von Hofstede definierten Zielen und Werten auch die Nachhaltigkeit steht. Der Grund dafür kann sein, dass in den letzten Jahren auf die nachhaltigen Lösungen und Nachhaltigkeit der Produkte und auf besseren Zugang zur Umgebung einen hohen Wert gelegt wird. Das Buch Hofstedes, wo er diese Theorie über die Unternehmenskultur veröffentlichte, wurde vor fast 4 Jahren im Jahr 2017 herausgegeben. Die Nachhaltigkeit in Verbindung mit dem in der Politik diskutierten Klimawandel und den erneuerbaren Energien vertritt aber einen sich schnell entwickelnden Wert für die Unternehmen auf der ganzen Welt. Der letzte gemeinsame angegebene Wert stellt die Innovation vor.

5 ÜBERTRAGUNG DER SIEMENS UNTERNEHMENSKULTUR AN DIE NIEDERLASSUNG SIEMENS MOBILITY IN OSTRAVA

Im Anschluss an vorangehendes Kapitel wird die Wirkung der Siemens-Unternehmenskultur in diesem Kapitel mithilfe der Gespräche mit den Angestellten aus der Siemens Niederlassung in Ostrava, erforscht. Die zwei befragten Mitarbeiter sind Tschechen – eine Frau und ein Mann aus verschiedenen Abteilungen, damit die Aussagen die Wirkung in mehr Abteilungen und Bereichen verraten. Mit ihnen werden die Ziele des deutschen Unternehmens Siemens - Herstellung der neuen Systeme für Menschen und Haushalte, Teamgeist, Möglichkeiten für Selbstentwicklung der Mitarbeiter, Innovationen und Kreativität, nachhaltig funktionierende Lösungen, respektvoller Zugang zu allen Kollegen diskutiert und ihre Applikation bewertet. Zusammen mit dem Kapitel 4 sollte dieses Kapitel dem Entwurf einer geeigneten interkulturellen Strategie helfen, die in Ostrava künftig angewandt werden kann. Siemens dient hier als ein Beispiel für die Darstellung der Bedeutung des interkulturellen Managements in dem deutschsprachigen Unternehmen. (alle im Folgenden zitierten Texte wurden von Z. D. übersetzt)

5.1 Gespräch mit den Mitarbeitern aus der Siemens Mobility Niederlassung in Ostrava

Alle Aussagen stammen aus dem eigenen Gespräch mit den Mitarbeitern aus der Siemens Niederlassung in Ostrava. (Hodslavská, 2021, online; Lenart, 2021, online)

1. Wie heißt Ihre berufliche Position?

F: Meine Position heißt Procurement Specialist - allgemeinverständlich Materialeinkäufer. Ich kümmere mich um die Anfragen von deutschen und anderen ausländischen Lieferanten und biete Angebote mit neuen Preisen an, die ich dann in das Einkaufssystem einführe.

M: Ich bin ein Systemingenieur.

2. Wie lange arbeiten Sie schon bei Siemens?

F: Es werden drei Jahre im August sein.

M: Schon 22 Jahre.

3. Welche Sprachen sprechen Sie? Müssen Sie Deutsch und andere Sprachen sprechen, um Ihre Position zu erfüllen? Liegt der Schwerpunkt auf Sprachkenntnissen? Nehmen sie auch Sprachkurse?

F: Ich spreche Deutsch und Englisch und Deutsch war der Schlüssel zur Arbeit bei Siemens. Beim ersten Interview war jedoch kein bestimmtes Sprachniveau erforderlich. Es war

wichtig in der Lage zu sein, die Vorschläge der anderen Partei zu kommunizieren und darauf zu reagieren, mich schriftlich auszudrücken und an deutschen Treffen teilzunehmen usw. Derzeit würde ich meine Sprachniveaus B1 Level und English B1 Level schätzen.

Die Deutschkenntnisse sind für meinen Beruf sehr wichtig. Wir kommunizieren täglich mit unseren deutschen Kollegen, weshalb Deutsch eine Notwendigkeit ist. Die Deutschen selbst präferieren es, wenn wir die deutsche Sprache benutzen, und es ist ihnen im Allgemeinen bequemer. In meinem Fall dient Deutsch zur Kommunikation mit meinem Vorgesetzten, der hier in der Tschechischen Republik lebt, aber Deutscher ist und mit seinem Team ausschließlich auf Deutsch kommuniziert.

Als Arbeitgeber bietet Siemens seinen Mitarbeitern Sprachkurse. Die Kurse sollten unsere Sprachkenntnisse entwickeln, pflegen und natürlich verbessern.

M: Ich verstehe Englisch, Russisch, Polnisch. Für meine Position ist es besonders wichtig, sich in technischen Handbüchern auf Englisch zu orientieren. Sprachkurse können aus den Sachbezügen bezahlt werden.

4. Gibt es Meetings für Mitarbeiter in Ihrem Unternehmen?

F: Ja, gibt es. Hierbei handelt es sich um regelmäßige Teambesprechungen, bei denen verschiedene Verfahrens-, Personal- und Mitarbeiterthemen behandelt werden.

M: Ja, die Meetings haben wir regelmäßig. Wir müssen diese Meetings regelmäßig haben, damit wir die künftige Arbeit gut ausfüllen können.

5. Konsultieren Sie häufig die Arbeit mit Vorgesetzten und Kollegen oder Angestellten?

F: Nicht sehr viel mit Vorgesetzten, weil mein Vorgesetzter - Teamleader - uns mehr zu Personalfragen zur Verfügung steht. D. h. Urlaub, Krankheitstage, Probleme am Arbeitsplatz, Kommunikation mit einem deutschen Kunden usw. Ich konsultiere Arbeitsangelegenheiten hauptsächlich mit Kollegen in meinem Team und auch mit Kollegen, die in Deutschland sitzen.

M: Ja, hinsichtlich meines Berufs müssen wir alles auf täglicher Basis diskutieren.

6. Kommunizieren Sie in irgendeiner Weise mit ausländischen Kollegen? Aus welchen Ländern kommen sie? Und in welcher Sprache kommunizieren Sie? Gibt es Missverständnisse bei solchen Kommunikationen? Wie lösen Sie sie?

F: Wie ich vorhin angedeutet habe, kommuniziere ich hauptsächlich mit meinen deutschen Kollegen. Dies ist mein "Tagesgeschäft". Es gibt Missverständnisse in der Kommunikation mit Muttersprachlern und manchmal in den Situationen, wo Dinge in der Übersetzung verloren gehen. Unter den Grundproblemen in der Kommunikation zwischen Tschechen und Deutschen haben die Deutschen ihre eigenen "Sprüche" - Phrasen. Diese Sprüche sind für

einen Tschechen, der noch nie in Deutschland gelebt hat, sehr schwierig zu übersetzen oder zu verstehen. Glücklicherweise sind wir auch nur Menschen, und es war nie ein Problem, nach der Bedeutung zu fragen. Die Deutschen sind sehr dankbar, dass wir mit ihnen auf Deutsch kommunizieren, und deshalb sind sie sehr nachsichtig und geduldig. Mir ist noch nie passiert, dass sich meine deutschen Kollegen über meine Redensart beschwert haben.

M: Selten. Sie kommen aus der Schweiz, Österreich und der Slowakei. Wir benutzen Englisch zur Kommunikation. Bei Missverständnissen setzen wir Kollegen ein, die die Sprache besser beherrschen.

7. Arbeiten im Unternehmen auch ausländische Kollegen? Wie viele kann es dort geben?

F: In unserem Unternehmen in Ostrava arbeiten einige Polen im Unternehmen. Sie wohnen nicht weit entfernt von Ostrava und wenn sie Deutsch und Englisch sprechen, können sie hier problemlos mit uns arbeiten. Ich arbeite zusammen mit einer Polin in meinem Team.

M: Ja, bei uns gibt es ausländische Kollegen. Nach meiner Abschätzung haben sie einen Anteil bis zu 5% an gesamter Anzahl der Angestellten.

8. Gibt es auch einige Ausländischen auf Leiterpositionen?

F: Ja, solche Kollegen arbeiten hier in Ostrava. Gerade mein Chef, Teamleader, ist Deutscher. Aber auch die Tschechen und Polen und Slowaken haben solche Positionen, wobei die Tschechen die meisten Positionen besetzen.

M: In meiner Abteilung gibt es maximal Slowaken und Polen auf diesen Positionen aber die Leiter sind vorwiegend Tschechen. Auch ich persönlich bin ein tschechischer Leiter.

9. Spüren Sie in irgendeiner Weise den Einfluss der deutschen Arbeitskultur und Unternehmenskultur auf Ihre Arbeit? Welchen Unterschied sehen Sie im deutschen und tschechischen Ansatz zur Problemlösung?

F: Dies ist mein erster Job, daher habe ich leider keinen Vergleich mit einer anderen Unternehmensleitung, geschweige denn mit der tschechischen. Aber natürlich gibt es Unterschiede zwischen der Arbeitsmentalität zwischen Tschechen und Deutschen.

Bei Siemens können Sie aber eine typische Körperschaftskultur beobachten, insbesondere häufige Besprechungen, Konferenzen u. s. w. Sitzungen werden mit regelmäßiger Genauigkeit abgehalten. Meistens werden hier alle "Updates" der Woche unter Kollegen kommuniziert. Im Gegensatz zu den Tschechen nutzen die Deutschen gerne die zugewiesene Zeit, um die Situation zu lösen, auch wenn keine Nachrichten vorliegen. Das heißt, sie reden gerne, reden über Neuigkeiten oder lösen andere Arbeitsthemen. Die Tschechen sind in der Regel schnell mit allem fertig.

Bei Siemens in Ostrava haben wir Teamleaders und andere Vorgesetzte, die die Konzepte verstehen und mit verfahrenstechnischen Themen vertraut sein sollten. Wie ich sage, für die "fachlichen Themen" gibt es hauptsächlich die Kollegen und Vorgesetzten aus oder in Deutschland. Daraus folgt eindeutig, dass deutsche Arbeitskonzepte auf den Arbeitsprozess in Ostrava übertragen werden.

M: Ich persönlich bin nicht sicher, ob ich es beurteilen kann, aber ich glaube, dass es nicht so wesentlicher Unterschied zwischen unseren Arbeitskulturen gibt. In meiner Abteilung haben wir keinen Deutschen.

10. Wie werden diese Meinungsverschiedenheiten gelöst? Werden Kompromisse eingegangen oder setzt sich die Anpassung an ein einseitiges Konzept durch? Haben Sie Vorschläge, wie Sie mit diesen unterschiedlichen Konzepten in bestimmten Situationen umgehen können?

F: Das Unternehmen toleriert völlig unterschiedliche Meinungen und es ist völlig normal, dass es zu einem „Zusammenprall“ zweier Kulturen, Nationen und Meinungen kommt. Siemens bietet seinen Mitarbeitern einen freien Dialog und versucht stets, Konflikte oder unterschiedliche Ansichten zu kompromittieren. Hier geht es nicht um ethnische Unterschiede.

M: Probleme entstehen, dass ist üblich. Die Probleme werden diskutiert und mit einem Kompromiss gelöst.

11. Denken Sie, dass das Unternehmen ziemlich schnelle Lösungen benötigt oder umgekehrt längerfristige Lösungen, die langfristig funktionieren?

F: Bei Siemens ist die Lösung zu 100% langfristig.

M: In unserem Unternehmen werden die Lösungen bevorzugt, die langfristig funktionieren.

12. Gibt es im Unternehmen ein striktes hierarchisches System?

F: Ja, es gibt ein hierarchisches System im Unternehmen. Es gibt ein System von Managern, Teamleitern und ihren Angestellten. Diese können weiter unterteilt werden in Junior Specialist, Specialist und Senior Specialist. Die Beziehungen zwischen Angestellten und Top-Managern sind jedoch sehr freundlich und offen.“

M: Ja es gibt bei uns eine strenge Hierarchie. Aber die Verhältnisse unter den Mitarbeitern sind in Ordnung und die Mitarbeiter haben hier so eine freundliche Beziehung.

13. Arbeiten Sie als Team bei der Arbeit?

F: In der gegenwärtigen Situation ist es sehr schwierig, Beziehungen in einem Team aufrechtzuerhalten. Wir arbeiten alle seit März letzten Jahres von zu Hause aus und haben uns fast nie gesehen. Die Büros sind jetzt wegen Covid für uns geschlossen. In der

Vergangenheit haben wir jedoch die Beziehungen durch verschiedene Teambuildings, Schulungen und andere Unternehmensaktivitäten für Mitarbeiter gestärkt. Zur Arbeit zu gehen und Kollegen zu sehen, hilft Menschen, als Team zu arbeiten.

M: Ja wir müssen immer hundertprozentig zusammenarbeiten.

14. Haben Sie individuelle Belohnungen bei der Arbeit oder sind diese auf das gesamte Team / die gesamte Sektion verteilt? Um welche Form von Vergünstigungen oder Belohnung handelt es sich?

F: Die sogenannte Mitarbeiter-Cafeteria steht im Unternehmen zur Verfügung. Hier erhalten wir (alle die gleiche Anzahl) Punkte, die wir dann als Leistungen an Arbeitnehmer verwenden können. Einzelne Belohnungen können von Teamleader im Falle einer außergewöhnlichen Leistung / Aktivität innerhalb des Arbeitsprozesses neu verteilt werden.

M: Wir haben in der sog. Cafeteria aber auch individuelle Finanzbelohnungen, wenn wir gute Arbeit leisten.

15. Haben Sie die Möglichkeit, einige Kurse oder andere Ausbildungsmöglichkeiten im Unternehmen zu besuchen - Seminare, Vorlesungen usw.

F: Ja, das Unternehmen bietet seinen Mitarbeitern eine breite Palette verschiedener Schulungen und Kurse an. Darüber hinaus sind Schulungen jedes Jahr obligatorisch, da es im Interesse des Unternehmens liegt, seine Mitarbeiter ständig auszubilden und zu verbessern. Hier können wir unsere soft und hard Skills entwickeln. D.h. Zum Beispiel verschiedene Selbstentwicklungstrainings, Arbeiten mit Stress oder Zeitmanagement. Bei diesen Hard Skills-Schulungen geht es hauptsächlich um die Vertiefung der Computerkenntnisse.

Während der Coronakrise organisiert die Personalabteilung verschiedene Webinare für uns, die die mühsame Arbeit an einem permanenten Home-Office erleichtern.

Dann würde ich die Sprachkurse noch einmal erwähnen.

M: Ja wir haben diese Möglichkeiten, aber für mich persönlich ist es schwierig die Kurse zu besuchen, weil ich zeitaufwändige Arbeit habe und ständig zwischen den tschechischen Niederlassungen reise. Ich fahre oft nach Prag, wo ich die Arbeitsverfahren in Ostrava mit den Vorgesetzten diskutiere.

16. Wurden Sie irgendwann zur Arbeit ins Ausland geschickt?

F: Ja, Geschäftsreisen ins Ausland sind ein wesentlicher Bestandteil des Berufs.

M: Ja, manchmal fahre ich nach Ausland.

17. Haben Sie Kollegen am Arbeitsplatz, die mit anderen Kollegen verwandt sind?

F: Nein, so jemanden kenne ich nicht.

M: Nein.

18. Haben die Mitarbeiter im Unternehmen freundschaftliche Beziehungen und verbringen sie ihre Freizeit zusammen?

F: Es scheint mir, dass freundschaftliche Beziehungen funktionieren, aber die Menschen verbringen nach der Arbeit keine Freizeit miteinander. Ich denke, dies sind nur einige klare Ausnahmen. Kurz gesagt, nach der Arbeit widmen sich die Menschen lieber dem Privatleben ihrer Familie.

M: Ja, es ist bei uns ziemlich üblich Freundschaften zu bilden und auch freie Zeit mit manchen Kollegen zu verbringen.

19. Wie würden Sie die Kommunikation und Beziehung der Kollegen zu ihrem Vorgesetzten in Arbeitsangelegenheiten beschreiben?

F: Das Unternehmen stellt eine gleichberechtigte Beziehung zwischen Vorgesetzten und Angestellten her, und es sollte kein Problem sein, Ihrem Vorgesetzten etwas anzuvertrauen. Nach meiner Erfahrung funktioniert das so. Die Kommunikation läuft sehr gut und kein Thema ist tabu.

M: In den allermeisten Fällen handelt es sich um sehr faire Beziehungen, in vielen Fällen sogar um Freundschaften mit gegenseitigem Respekt.

(Quelle: eigenes Gespräch; Hodslavská, 2021, online; Lenart, 2021, online)

5.2 Einfluss der deutschen Unternehmenskultur von Siemens auf die tschechischen Angestellten nach den Aussagen

In dem vierten Kapitel wurde die Unternehmenskultur von Siemens grob beschrieben. Das Ziel der Gespräche war es festzustellen, welche Merkmale der Unternehmenskultur in Ostrava transferiert werden und wie. In dem Gespräch wurden hauptsächlich die Ziele – Teamgeist, Möglichkeiten für Selbstentwicklung der Mitarbeitern und respektvoller Zugang zu allen Kollegen, die mit dem interkulturellen Management zusammenhängen, erforscht.

Beide Angestellten haben es bestätigt, dass die Firma viele Kurse und Schulungen für die Entwicklung der Mitarbeiter bietet. Die Dame, die im Einkauf arbeitet, hat gesagt, dass es ein wichtiger Teil ihrer Arbeit ist, die Sprachfähigkeiten in Kursen zu entwickeln, weil sie ständig mit dem Ausland kommuniziert. Andere Möglichkeiten repräsentieren auch die Stress- und Zeitmanagementtrainings. Gerade das Zeitmanagement ist für die deutsche Kultur wichtig.

Der Mann hat zwar gesagt, dass er dafür nicht so viel Zeit hat, aber er hat die Möglichkeit diese Kurse zu besuchen erwähnt. Die Firma hat sich auch an die Situation in der Covid-Krise angepasst und hat Webseminare eingeführt. Diese Möglichkeiten sind sehr typisch in den großen multinationalen Unternehmen. Solche Gesellschaften beobachten die letzten Trends für die Entwicklung und die Ausbildung der Angestellten.

Den Teamgeist kann man in den deutschsprachigen Unternehmen und hauptsächlich in den deutschen Unternehmen spüren. D. h. die Meetings, die Möglichkeit dem Chef und dem Kollegen die konstruktive Kritik mitzuteilen sind für die deutsche Arbeitskultur sehr wichtig. Das Team von der befragten Dame ist gerade von einem Deutschen - Teamleader geleitet. Er überträgt dort die Verfahren aus Deutschland in die Niederlassung in Ostrava. Die Mitarbeiter können die Geschäftssachen, die in den Kompetenzen des Teamleaders sind, mit ihm diskutieren. Es gibt hier eine Übertragung der deutschen Sachorientierung.

Die Kommunikation unter den Mitarbeitern ist nach den Aussagen klar ausgewogen. Die Kollegen in Siemens Ostrava arbeiten als ein Team. Es herrscht ein gegenseitiger Respekt zwischen dem Vorgesetzten und seinem Untergeordneten. Sogar kann dort eine Freundschaft entstehen. Viele Quellen sagen, dass es nicht gerade üblich für die deutsche Arbeitskultur ist, dass Freundschaften am Arbeitsplatz entstehen. (Vgl. Baldauf, Lang, 2016. S. 92) Es kann sich hier um einen Unterschied zwischen der deutschen und der tschechischen Arbeitskultur handeln. Beide haben aber gesagt, dass sie niemanden kennen, der seine Verwandten am Arbeitsplatz hat. Diese Tatsache entspricht der deutschen individualistischen Kultur. (Vgl. Hofstede, 2017, S. 138)

Auf die Frage, ob die Arbeitnehmer den Einfluss der deutschen Unternehmenskultur spüren, hat die Frau geantwortet, dass sie mit den Mitarbeitern regelmäßige Meetings hat und die Deutschen nach ihrer Meinung die Arbeitsangelegenheiten immer für die vorher beschränkte Zeit diskutieren. Hier zeigt sich das Zeitmanagement der Deutschen. Dass hat sie auch dafür mitgeteilt, weil sie einen deutschen Vorgesetzten hat. Der Mann hat aber gesagt, dass er keinen deutschen Vorgesetzten hat, aber die deutsche Kultur seiner Meinung nach mit der tschechischen Kultur sehr ähnlich ist, weil er keine größere Unterschiede sieht.

Die Anwendung der nachhaltig funktionierenden Lösungen haben die Kollegen sehr sicher bestätigt. Anderer Einfluss der deutschen Unternehmen ist die strenge Hierarchie. Auch in der Aussage hat die Dame gesagt, dass sie nur die Sachen mit dem Vorgesetzten bespricht, die ihn betreffen.

Aus den Aussagen ergibt sich, dass die tschechischen Angestellten mindestens eine Sprache für ihre Arbeit brauchen. Beide Kollegen haben aber eine Hochschulbildung und der

Ausbildung entsprechende Arbeit. Es bleibt die Frage, ob die Kollegen aus niedrigeren Positionen die Sprachkenntnisse haben müssen, um ihre Arbeit auszuüben. Die Befragten müssen jedoch die Sprache mindestens auf solchem Niveau kennen, auf dem sie das Inhalt der Angebote oder Systemblätter verstehen. Die Dame im Einkauf muss selbstverständlich Englisch kennen, weil sie mit den ausländischen Kollegen, Lieferanten und Kunden in Kontakt tritt. Sie hat erwähnt, dass die Deutschkenntnisse ein Schlüssel für ihre Arbeit waren. Beim Einkauf ist es selbstverständlich. Aber der andere Kollege, der sogar auch ins Ausland fahren muss und dort den Schweizern und Österreichern begegnet, kommt immer mit dem Englischen aus. Die Frau hat auch die Tatsache erwähnt, dass die Deutschen sehr erfreut bei der Kommunikation auf Deutsch sind und solche Sprache die deutschsprachigen Kollegen willkommen. Es ist klar, dass Englisch im Allgemeinen einfacher als Deutsch wahrgenommen wird, und die Deutschen sind sich dessen bewusst. Siemens daher erwartet es nicht, dass in allen Niederlassungen Deutsch gesprochen wird, aber mindestens Englisch bei dem Treffen von den Kollegen aus unterschiedlichen Ländern benutzt wird. Der Unterschied ist dann in Siemens in Deutschland, wo die deutsche Sprache in den Unternehmen bestimmt überwiegt.

6 EMPFEHLUNG DER INTERKULTURELLEN STRATEGIE FÜR DIE SIEMENS MOBILITY NIEDERLASSUNG IN OSTRAVA

In diesem Kapitel wird aktuelle interkulturelle Strategie nach den Aussagen von den Mitarbeitern aus der Niederlassung in Ostrava bewertet und auch eine geeignete interkulturelle Strategie empfohlen. In diesem Teil der Arbeit werden auch die kulturellen Unterschiede berücksichtigt und kommentiert.

6.1 Bedeutende Unterschiede zwischen Tschechen und Deutschen am Arbeitsplatz

Es wird über die Tschechen gesagt, dass sie sehr flexibel wegen ihrer Improvisationsfähigkeit sind. Außerdem wird in Tschechien die Flexibilität für eine der besten Fähigkeiten gehalten. Die Flexibilität und Improvisationsfähigkeit hier bedeuten, dass die Tschechen mit den schnell wechselnden unvorhersehbaren Situationen und Bedingungen der Arbeit umgehen können. Diese gelten für die tschechischen Angestellten als eine Konkurrenzfähigkeit gegen die anderen Kulturen. Auch gerade gegen die Deutschen, die die Improvisation nicht mögen und sich immer an die vorher vereinbarten Pläne halten. Wenn ein Problem entsteht, kann von den deutschen Partnern eine Absage des Plans kommen und ein neuer Plan entworfen wird. (Vgl. Nový, Schroll-Machl, 2001, S. 77) Das Planen bedeutet für die Deutschen eine Hilfe zur Einhaltung der Normen und zur Beschleunigung der Arbeitsprozesse. Für sie ist es besonders wichtig die Pläne einzuhalten. Falls die Deutschen sehen, dass die Arbeit nicht einfach nach den Normen erfüllt sein kann, kann es passieren, dass sie die Aufgabe als unrealisierbar wahrnehmen und die Arbeit ganz abschließen werden. (Vgl. Nový, Schroll-Machl, 2001, S. 78). Die Tschechen haben diese Kraft, dass sie wegen ihrer Flexibilität auch das, was die Deutschen schon nicht machen wollen, schaffen. Hier wird auf die Aussagen von den Mitarbeitern aus der Niederlassung in Ostrava über die Einhaltung der Regeln hingewiesen. Beide haben behauptet, dass es nicht möglich ist, die Regeln immer einzuhalten und es kann sich auch als sehr lohnend erweisen. Einerseits kann diese Zusammenarbeit mit den Tschechen für die Deutschen günstig sein, wenn sie diese zeitaufwendigen Aufgaben auf die tschechischen Angestellten delegieren, andererseits können bei der Zusammenarbeit dieser Nationen Missverständnisse wegen der unterschiedlichen Auffassungen entstehen.

Ein großer Unterschied gibt es in der Wahrnehmung der Qualität. Die Tschechen nehmen die Qualität als eine Fähigkeit zur funktionellen Anwendung. Die Arbeit muss nicht

unbedingt hundertprozentig gemacht sein, es ist wichtig, dass die Prozesse funktionieren. Die Deutschen dagegen denken, dass die Prozesse immer am besten ausgeübt werden müssen. (Vgl. Nový, Schroll-Machl, 2001, S. 82)

Die Deutschen schätzen es, dass die Tschechen sich im Allgemeinen gern lernen und passen sich an die Bedingungen sehr gut an. Es führt auch dazu, dass wenn die Deutschen die Regeln feststellen, haben die Tschechen eine Tendenz diese anzunehmen. (Vgl. Nový, Schroll-Machl, 2001, S. 83) Aber künftig kann ein Problem, im Falle keiner tschechischen Rückfrage und kritischer Ansicht, entstehen.

Die Deutschen Mögen nicht die tschechische Einstellung – Über Dinge hinweg zu sein. Die Tschechen lösen oft die Probleme mit dem ruhigen Kopf. Die Deutschen bevorzugen, wenn alles kritisch angesehen und intensiv gelöst wird. Die Deutschen denken, dass die Tschechen zu lax sind. Es ist aber wahrhaft. Die Tschechen suchen nach den einfachsten Möglichkeiten und die Deutschen nehmen sie dafür oft faul oder gleichgültig wahr. (Vgl. Nový- Schroll-Machl, 2001, S. 83)

6.2 Empfohlene interkulturelle Strategie

In dem Kapitel 3. 4. 1. Interkulturelle Strategie wurde erwähnt, dass es vier gründliche interkulturelle Strategien gibt: Ethnozentrische Strategie, Polyzentrische Strategie, Regio-Zentrische Strategie und Geozentrische Strategie. Diese Strategien unterscheiden sich in der Besetzung der exekutiven bzw. leitenden Positionen.

Aus der Aussagen der Befragten ergibt sich, dass in dem Unternehmen die Angestellten mehrerer Nationen arbeiten. Hauptsächlich geht es um die Mitarbeiter aus den Nachbarländern – Slowakei, Polen und Deutschland. Sie besetzen auch die führenden Positionen. Ostrava befindet sich in Schlesien, wo auch Polen und Slowaken leben. Die Polen, Slowaken und Tschechen haben eine nahe Sprache. Die sprachliche Barriere ist daher nicht so ein großes Problem. Aber es gibt auch mindestens einen Deutschen, der dort als Teamleader arbeitet. Er beeinflusst dafür die Gänge in dem Unternehmen und überträgt die deutschen Verfahren nach Ostrava.

Weil für die Siemensunternehmenskultur die Integrität der Vielfalt wichtig ist, bedeutet es, dass alle Positionen von den qualifizierten Menschen ohne Hinsicht auf die nationale bzw. kulturelle Herkunft besetzt werden. In dem Stammunternehmen in Deutschland gibt es bestimmt mehr Ausländer als in dem Unternehmen in Ostrava, das eigentlich nur eine Niederlassung in Tschechien ist, wo es angenommen wird, dass die Umgebung durch nicht

so hohe kulturelle Diversität gekennzeichnet ist. Dafür wird in der Niederlassung in Ostrava die überwiegende Mehrheit der führenden Positionen von den Tschechen besetzt. Es ist offensichtlich keine Absicht des Unternehmens diese Stellen nur den Tschechen zu geben, weil auch andere Leiter, die aus Ausland kommen (aus Deutschland, Polen, Slowakei) die Leitpositionen haben. Es gibt in Ostrava keine Überwicht der Deutschen bzw. anderer Ausländer in den leitenden Positionen.

Für Ostrava wird dafür die polyzentrische Strategie mit den Elementen der geozentrischen Strategie empfohlen, weil es in der schlesischen Region auch andere Nationen gibt. Es ist auch wichtig den ausländischen Angestellten gleiche Möglichkeit zu geben, sie können neues Knowhow ins Unternehmen bringen. Die polyzentrische Strategie zeichnet sich dadurch aus, dass Schlüsselpositionen mit lokalen Mitarbeitern besetzt werden. Es hat viele Vorteile. Die Leiter kennen die dortige Nationalkultur, die Werte und auch die Normen. Sie orientieren sich in der Politik und treten in Verbindung mit den einheimischen Beamten einfacher. Es kann bei dieser Strategie aber auch solche Risiko entstehen, dass die Leiter das Interesse des Landes bevorzugen, als das Interesse des Stammunternehmens aus anderem Land. Dafür ist es gut, wenn in führenden Positionen auch die Ausländer sind. Wenn es auch die Deutschen an diesen Stellen gibt, kann es zur besseren Synchronie und Kommunikation zwischen dem Stammunternehmen und der Niederlassung führen.

Für das Unternehmen ist es wichtig, die kulturellen Unterschiede wahrzunehmen. Hier wird an das vorangehende Kapitel angeschlossen. Die tschechischen Fähigkeiten sollten ausgenutzt werden. Es ist gut, dass das Unternehmen den Angestellten die Möglichkeit der Ausbildung in verschiedenen Kursen gibt. Die Tschechen mögen es, wenn sie etwas neues Lernen. Diese polyzentrische kulturelle Strategie ist auch dafür geeignet, weil die Tschechen eine „freie Hand“ brauchen. Obwohl sie improvisieren, können sie auch sehr zeitanspruchsvolle Aufgabe schaffen. Ohne Überwachung kann es jedoch dazu führen, dass z. B. die Friste nicht immer eingehalten werden. Die Achtung von der tschechischen Seite auf die Termine ist empfehlenswert. Die Deutschen nehmen es als Respekt zu ihren Verfahren wahr. Auch die tschechische Improvisation wird aus der deutschen Sicht nicht gerade willkommen. Die Mühe zur Einhaltung der Normen von der tschechischen Seite ist dafür wichtig. In der Unternehmenskultur von Siemens steht aber, dass das Unternehmen die Innovationen fördert. Das machen die Tschechen gern. Sie suchen nach den neuen einfachen Lösungen. Hier sollten die Tschechen unterstützt werden.

Wegen der sprachlichen Barriere kann es passieren, dass die Tschechen die Aufgabe nicht immer vollständig machen werden, dafür müssen die Aufgaben sehr genau erklärt und auch hinterfragt werden. Die Deutschen sollten auch damit rechnen, dass die Tschechen die Lösung an ihre Auffassung anpassen werden. Ein Konflikt zwischen der deutschen und tschechischen Auffassung der Qualität und Lösungen kann jedoch entstehen, denn die Tschechen mögen es, wenn etwas schnell funktioniert und gemacht wird. Die Unternehmenskultur von Siemens verlangt dagegen nachhaltig funktionierende Lösungen. Dies muss von der deutschen Seite beachtet werden. Nach der Siemens-Unternehmenskultur soll der Teamgeist am Arbeitsplatz herrschen. Die Tschechen, auch nach den Befragten, mögen, wenn sie die Sachen zusammen besprechen und in einem Team arbeiten.

SCHLUSSBETRACHTUNG

In der vorliegenden Arbeit wollte ich aufgrund der Erforschung der deutschen Unternehmenskultur und der tschechischen Arbeitskultur eine geeignete interkulturelle Strategie zur deutsch-tschechische Zusammenarbeit in der Siemens Mobility Niederlassung in Ostrava zu entwerfen. Obwohl die Niederlassung in Tschechien siedelt, wo es keine große kulturelle Diversität gibt, arbeiten in dem Unternehmen in den Leitpositionen die Ausländer. Die Leiter sind aber meistens die Tschechen. Weil es in Tschechien aber eine überwiegende Mehrheit der tschechischen Angestellten gibt, empfehle ich der Siemens Mobility Niederlassung eine polyzentrische Strategie. Die Leiter die tschechischen Angestellten besser verstehen als die ausländischen Manager. Da sie jedoch in einem deutschen Unternehmen arbeiten, müssen sie die deutschen Normen und Regeln einhalten. Dafür gibt es im Unternehmen auch mindestens einen deutschen Leiter. Siemens ist aber ein multinationaler Konzern, dafür haben die Angestellten aus anderen Ländern selbstverständlich auch in Ostrava gleiche Chance wie die Tschechen, wenn sie die richtige Qualifikation mitbringen.

Eine der erforschten Fragen war, welche Merkmale der deutschsprachigen Unternehmenskultur in der Niederlassung in Ostrava zu finden sind. Das habe ich in dem praktischen Teil erforscht, ob die Siemens-Unternehmenskultur überhaupt die Merkmale eines typischen deutschen Unternehmens hat. Die typischen deutschen Unternehmen legen Wert auf die Verantwortung gegenüber der Gesellschaft im Allgemeinen, die Verantwortung gegenüber den Mitarbeitern, die Innovation, die Gewinne in 10 Jahren und das Respektieren der ethischen Normen. Siemens erfüllt diese Bedingungen eines typisch deutschen Unternehmens. Die deutsche Siemens-Unternehmenskultur wird in die Niederlassung Siemens Mobility in Ostrava übertragen. Das haben die befragten Mitarbeiter aus der Niederlassung bei Siemens selbst direkt und auch indirekt bestätigt. Das Unternehmen bietet gleiche Möglichkeiten für alle ohne Hinsicht auf die Herkunft und den sozialen Hintergrund. Jeder Mensch kann sich auch während den regelmäßigen Meetings ausdrücken und die Sachen mit dem Chef konsultieren. Teamarbeit definiert den Arbeitsplatz. Die befragten haben es bestätigt, dass das Unternehmen deutsche Langzeitorientierung in den nachhaltig funktionierenden Lösungen aufweist.

In der interkulturellen Kommunikation wird in dem Unternehmen mindestens Englisch erfordert. Die Deutschen aber willkommen, wenn ein tschechischer Angestellter Deutsch sprechen kann, und über solche Kommunikation auf Deutsch sind die Deutschen sehr froh.

Das ist die Antwort auf die Frage der Rolle der Sprache in der Zusammenarbeit mehrerer Nationen.

Die letzte Frage richtete auf die Unterschiede zwischen der deutschen und tschechischen Arbeitskultur. Zu den bedeutenden Unterschieden gehört die Improvisation von den Tschechen und die Einhaltung der Pläne von den Deutschen. Die tschechischen Angestellten mögen es, wenn sie eine freie Hand haben und das Verfahren an die Situation anpassen. Das weniger toleriert die deutsche Arbeitskultur, wo die Einhaltung der Pläne wichtig ist. Der nächste große Unterschied zeigt sich in der Wahrnehmung der Qualität. Den Tschechen im Allgemeinen reicht, wenn das Verfahren zu achtzig Prozent funktioniert. Die Deutschen möchten sich der hundertprozentigen Funktion nähern. Dies sind die wichtigsten erforschten Unterschiede. Diese kann man nicht allen Tschechen und Deutschen zuschreiben, aber sie allgemein charakterisieren die Arbeitskultur dieser Nationen.

Die anfängliche Hypothese, dass wenn eine Niederlassung eines deutschsprachigen Unternehmens in Tschechien betrieben wird, dann müssen die Unternehmensnormen von den einheimischen Leitpersonen gemeinsam mit den Managern aus dem Stammunternehmen überwacht werden, wurde bestätigt. Nach meiner Empfehlung ist es auch für die Niederlassung in Ostrava geeignet, trotz der kulturellen Unterschiede, die ich auch angedeutet habe. Bei Siemens können die wichtigen Positionen in den ausländischen Niederlassungen, wo eine richtige und schnelle Kommunikation mit dem Stammunternehmen und die Verfahrensüberwachung benötigt wird, auch von den Deutschen besetzt werden. Das interkulturelle Management hat dafür eine hohe Bedeutung auch in den Niederlassungen. Die Niederlassung Siemens Mobility in Ostrava hat aber offenbar eine nicht so bedeutende Rolle in der Hierarchie, in der die Hauptniederlassung der Siemens AG in Prag eine führende Rolle spielt. Die Hinweisungen zu den Verfahren werden hauptsächlich aus Prag an die anderen Niederlassungen verteilt.

LITERATURVERZEICHNIS

HALLER, Peter M., NÄGELE, Ulrich. Praxishandbuch Interkulturelles Management: Der andere Weg: affektives Vermitteln interkultureller Kompetenz. Wiesbaden: Springer Fachmedien, 2013. ISBN 978-3-658-00328-9.

HOFSTEDDE, Geert; HOFSTEDDE, Gert Jan; MINKOV, Michael. Lokales Denken, globales Handeln: Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management. München: Beck-Wirtschaftsberater im dtv, 2017. ISBN 978-3-423-50952-7.

HOMMA, Norbert; BAUSCHKE, Rafael. Unternehmenskultur und Führung: Den Wandel gestalten – Methoden, Prozesse, Tools. Wiesbaden: Springer Fachmedien, 2015. ISBN 978-3-8349-4757-4.

JANDT, Fred Edmund. Intercultural Communication: An Introduction. 3. California: Sage Publications, 2001. ISBN 978-1-4129-9287-9.

LANG, Rainhart; BALDAUF, Nicole. Interkulturelles Management. Wiesbaden: Springer Fachmedien, 2016. ISBN 978-3-658-11234-9.

MÜLLER, Stefan; GELBRICH, Katja. Interkulturelle Kommunikation. München: Verlag Franz Vahlen, 2014. ISBN 978-3-8006-4601-2.

NOVÝ, Ivan; SCHROLL-MACHL, Sylvia. Interkulturní komunikace v řízení a podnikání. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-042-2.

THOMAS, Alexander; KINAST, Eva-Ulrike; SCHROLL-MACHL, Sylvia. Handbook of Intercultural Communication and Cooperation. Oakville: Vandenhoeck & Ruprecht, 2010. ISBN 978-3-666-40327-9.

ONLINE LITERATURVERZEICHNIS

EBERT, Johann. Deutsch in der EU. In: *Goethe Institut* [online] 15. 6. 2015 [Stand 2021-02-25]. Online verfügbar: <https://www.goethe.de/de/uun/prs/int/gen/20597611.html>

Eine neue Unternehmenskultur. SAP [online]. 2021 [zit. 2021-04-05]. Online verfügbar: <https://news.sap.com/germany/2015/07/unternehmenskultur-umdenken/>

ETHNOLOGUE. What are the top 200 most spoken languages? [online]. ©2020 [Stand 2020-11-11]. Online verfügbar: <https://www.ethnologue.com/guides/ethnologue200>

HODSLAVSKÁ, Lucie, Materialeinkäufer in Siemens Ostrava. Unter E-Mail-Adresse lucie.hodslavska@seznam.cz erreichbar. [Gespräch]. Microsoft Teams, 30. 3. 2021.

LENART, Petr, Systemingenieur in Siemens Ostrava. Unter E-Mail-Adresse letni@email.cz erreichbar. [Gespräch]. Microsoft Teams, 30. 3. 2021.

Německé firmy si stěžují, že Češi neumějí německy. Lidovky.cz. [online] 29. 6. 2011. [zit. 2021-02-27]. Online verfügbar: https://www.lidovky.cz/byznys/firmy-a-trhy/nemecke-firmy-si-stezuji-ze-cesi-neumeji-nemecky.A110629_105851_firmy-trhy_nev

O společnosti Siemens v České republice. Siemens [online]. 2021 [zit. 2021-04-02]. Online verfügbar: <https://new.siemens.com/cz/cs/spolecnost/o-nas/kontakty.html>

Our Core Values Make the Difference. Daimler-Mobility [online]. 2021 [zit. 2021-04-05]. Online-verfügbar: <https://www.daimler-mobility.com/en/company/we-move-you/core-values/>

Produkte & Services. Siemens [online]. 2021 [zit. 2021-04-01]. Online verfügbar: <https://new.siemens.com/de/de/produkte.html>

SCHULZE, Gerit. Úspěšná symbióza Davida a Goliáše. In: Plus [online]. Česko-německá obchodní a průmyslová komora, 2018, 23. 5. 2018 [zit. 2021-04-02]. Online verfügbar: <https://emagazin.plus/cz/handelsbeziehung-tschechien-deutschland/>

Siemens AG. Siemens [online]. 2021 [zit. 2021-04-01]. Online verfügbar: <https://assets.new.siemens.com/siemens/assets/api/uuid:4417dc50-fb51-4aa4-a008-811ccb1eec1/siemens-unternehmenspraesentation.pdf>

Unsere Kultur & Prinzipien. Allianz [online]. 2021 [zit. 2021-04-05]. Online verfügbar: <https://www.allianz.com/de/ueber-uns/strategie-werte/unsere-kultur.html>

SYMBOL- UND ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

d. h. das heißt

ebda. ebenda

sog. sogenannt

u. a. und andere

usw. und so weiter

Vgl. Vergleiche

z. B. zum Beispiel

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Beispiel einer Kulturpyramide eines Unternehmens	19
Abbildung 2: Die meistgesprochenen Sprachen der Welt in 2020	25
Abbildung 3: Kulturstrategien im internationalen Personalmanagement.....	31
Abbildung 4: Einfluss der Unternehmensstrategie und der Kultur auf die Personalstrategie	31

TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1 Unternehmensstruktur der Siemens AG	34
Tabelle 2 Ziele mit oberster Priorität - deutsche Unternehmen.....	37
Tabelle 3 Ziele mit mittlerer Priorität - deutsche Unternehmen.....	37
Tabelle 4 Ziele mit niedriger Priorität - deutsche Unternehmen	37
Tabelle 5 Unternehmenskultur und Werte eines typisch deutschen Unternehmens der Forschung Hofstede.....	37
Tabelle 6 Vergleich der Ziele von Siemens mit obersten Prioritäten nach Hofstede	38
Tabelle 7 Siemens Unternehmenswerte im Vergleich mit Unternehmenswerten von Allianz	39
Tabelle 8 Daimler AG Unternehmensziele und SAP-Unternehmensziele	40