



Erfolgreiche Personalführung in der deutsch-tschechischen Wirtschaftskooperation

Julia Bürger / Alexander Thomas

forost Arbeitspapier Nr. 40

Juli 2007

Forschungsverbund Ost- und Südosteuropa (*forost*)

Redaktion: Helga Schubert

ISBN 978-3-9810703-4-7

ISSN 1613-0332

forost wird gefördert vom

Bayerischen Staatsministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst

© ***forost, München***

Abdruck oder vergleichbare Verwendung von Arbeiten des Forschungsverbunds Ost- und Südosteuropa ist auch in Auszügen nur mit vorheriger schriftlicher Genehmigung der Geschäftsstelle gestattet.

Vorwort

In Prozessen von Veränderung und Integration ist es vor allem der Umgang auch und gerade mit Differenzen und Konflikten, an dem sich der Erfolg wahrnehmen und messen lässt. Im Rahmen der Europäischen Integration wird vor dem Hintergrund der Globalisierungsdebatte häufig übersehen, dass auch im "geeinten Europa" Kulturgrenzen von hoher Wirksamkeit den Kontinent durchziehen.

Auch die immer wieder beschworene Leitkultur des christlichen Abendlandes kann solche Grenzen nicht verwischen, es geht vielmehr auch hier um die Verwirklichung des Gedankens eines Europa, dessen Einheit sich in der Vielfalt bewährt.

Die Kompetenzen, die ganz besonders im Personalmanagement hierfür nötig sind, lassen sich allerdings nicht so einfach erlernen wie Vokabeln oder die Grammatik einer fremden Sprache, vielmehr liegt die Herausforderung häufig im Verborgenen und wird erst für das geschulte und im Umgang mit unterschiedlichen Kulturen trainierte Auge sichtbar.

Die Titanic, ein scheinbar perfekt ausgearbeitetes Projekt, unsinkbar und gigantisch, scheiterte an einem Hindernis unter der Oberfläche. Es war unsichtbar, weil es nicht nur unter Wasser, sondern auch hinter einer (vernachlässigten) Grenze der Wahrnehmung und Zielsetzung lag. So traf der Unterwassereisberg auf eine Schwachstelle und brachte das Projekt zum Scheitern. Unbemerkte Grenzen sind nicht weniger wirksam, ganz im Gegenteil. Gerade weil im professionellen Umfeld häufig zu wenig auf solche Grenzen außerhalb des definierten (Projekt-)Rahmens geachtet wird, sind die Mitarbeiter eines Unternehmens ihnen einigermaßen hilflos ausgeliefert und begreifen oft gar nicht, warum so Vieles schief läuft, obwohl im Netzplan, der Budgetierung und den Personalplanungen alles im grünen Bereich liegt. Grenzen sind in der internationalen Wirtschaftskooperation allgegenwärtig und kommen nicht nur im formal-juristischen Bereich zum Tragen. Im Unterschied zu internationalen Grenzen, die meistens deutlich markiert sind und sogar formal „kontrolliert“ werden, indem nach Pass und mitgeführten Waren gefragt wird und die (Mutter-)Sprache innerhalb weniger Meter wechselt, liegen viele der kulturellen Grenzen eher im Verborgenen.

Der vorliegende Band analysiert die Risiken, die im Bereich der Personalführung aus dem Nichtbeachten kultureller Unterschiede erwachsen, zeigt aber auch anhand positiver Beispiele auf, wie interkulturelle Kompetenz zum Wachstums- und Innovationsfaktor interkultureller Zusammenarbeit werden kann.

*Helga Schubert,
München im Juli 2007*

Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	3
Danksagung	9
1. Einleitung	11
2. Theoretische Grundlagen und Merkmale erfolgreicher Personalführung	13
2.1. Theoretische Aspekte von Multinationalen Unternehmen (MNCs)	13
2.1.1. Allgemeine Betrachtungen	13
2.1.2. Nationalkultur und Organisationskultur / Unternehmenskultur	16
2.2. Theoretische Grundlagen der Personalführung in Multinationalen Unternehmen (MNCs)	17
2.2.1. Aufgaben und Anforderungen der Personalführung.....	17
2.2.2. Einzelaspekte der Personalführung im internationalen Umfeld:	21
2.2.3. Motivation	21
2.2.4. Konfliktmanagement	22
2.2.5. Informelle Beziehungen	22
2.2.6. Personalauswahl im interkulturellen Kontext	22
2.3. Theoretische Grundlagen interkultureller Kooperation und interkulturellen Managements	24
2.3.1. Allgemeine interkulturelle Anforderungen.....	24
2.3.2. Reaktionstypen auf Fremdheit.....	24
2.3.3. Kultur und Kulturstandards	26
2.3.4. Interkulturelle Kompetenz als Schlüsselqualifikation.....	29
2.4. Interkulturalitätsstrategien	32
3. Vorstudie und Hypothesen zur Erkundung von kulturbedingten Unterschieden in der Personalführung in deutsch-tschechischen Gemeinschaftsunternehmen	37
4. Methodisches Vorgehen bei der Problemanalyse	44
4.1. Die Interviewstudie.....	45
4.1.1. Interviewleitfaden.....	45
4.1.2. Stichprobe der interviewten Personen	47
4.1.3. Interviewdurchführung und Datenaufbereitung.....	48
4.1.4. Interviewauswertung	48
4.2. Die Fragebogenstudie.....	53
4.2.1. Fragebogenentwicklung	53
4.2.2. Akquisition der Teilnehmer.....	55
4.2.3. Merkmale der Stichprobe	56
4.2.4. Datenaufbereitung und -auswertung	57
5. Forschungsergebnisse zur Personalführung in der deutsch-tschechischen Wirtschaftskooperation	59

5.1.	Allgemeine Befunde	60
5.1.1.	Zufriedenheit mit der Zusammenarbeit.....	60
5.1.2.	Problemstellungen in Bezug auf die Aufgabenbereiche.....	62
5.1.3.	Analyse der Fragebogenergebnisse (Überblick).....	66
5.1.4.	Wirksamkeit von Kulturstandards in den Aufgabenbereichen	69
5.1.5.	Problemlösungsvorschläge (Überblick).....	72
5.2.	Kommunikative Kompetenz und Informationsmanagement	75
5.2.1.	Detailergebnisse aus Interviews und Fragebögen.....	76
5.2.2.	Lösungsvorschläge zu Kommunikations- und Informationsmanagementproblemen	88
5.3.	Probleme lösen.....	93
5.3.1.	Detailergebnisse aus den Interviews	94
5.3.2.	Ergebnisse der Fragebogenstudie	98
5.3.3.	Fallbeispiele	101
5.3.4.	Lösungsvorschläge zu Problemen im Aufgabenbereich „Problemlösen“	104
5.4.	Entscheidungen treffen.....	107
5.4.1.	Detailergebnisse aus den Interviews	107
5.4.2.	Ergebnisse der Fragebogenstudie	110
5.4.3.	Lösungsvorschläge zu Problemen im Aufgabenbereich „Entscheidungen treffen“	113
5.5.	Konfliktmanagement und Kritik	115
5.5.1.	Detailergebnisse aus den Interviews	116
5.5.2.	Fallbeispiele	122
5.5.3.	Ergebnisse der Fragebogenstudie	124
5.5.4.	Lösungsvorschläge zu Problemen im Aufgabenbereich „Konflikte und Kritik“	128
5.6.	Eigene Leistungen präsentieren	129
5.6.1.	Detailergebnisse aus den Interviews	129
5.6.2.	Ergebnisse der Fragebogenstudie	131
5.6.3.	Lösungsvorschläge zu Problemen im Aufgabenbereich „Eigene Leistungen präsentieren“	132
5.7.	Anweisungen geben	133
5.7.1.	Detailergebnisse aus den Interviews	134
5.7.2.	Fallbeispiele	137
5.7.3.	Ergebnisse der Fragebogenstudie	139
5.7.4.	Lösungsvorschläge zu Problemen im Aufgabenbereich „Anweisungen geben“	141
5.8.	Beziehungsmanagement.....	142
5.8.1.	Detailergebnisse aus den Interviews	142
5.8.2.	Ergebnisse der Fragebogenstudie	146
5.8.3.	Lösungsvorschläge zur Verbesserung der gegenseitigen Beziehungen	147

6.	Nutzen des Forschungsprojektes für eine interkulturelle Personalauswahl und -entwicklung.....	150
6.1.	Personalauswahl: Beispiel „Das strukturierte Auswahlinterview“	150
6.2.	Personalentwicklung: Beispiel „Interkulturelle Trainings“	169
7.	Vertrauensmanagement in der deutsch-tschechischen Personalführung	173
7.1.	Stellenwert von Vertrauensmanagement	173
7.2.	Vertrauensforschung unter interkulturellen Aspekten	173
7.3.	Theoretische Grundlagen zur Analyse der Vertrauens-thematik in der Personalführung in deutsch-tschechischen Gemeinschaftsunternehmen	178
7.4.	Forschungsfragen	181
7.5.	Methodisches Vorgehen.....	182
7.6.	Forschungsergebnisse	183
7.6.1.	Merkmale der impliziten Vertrauens-theorie bei deutschen und tschechischen Mitarbeitern	183
7.6.2.	Die Bedeutung von Vertrauen in deutsch-tschechischen Arbeitsbeziehungen	187
7.6.3.	Vorschläge zur Vertrauensentwicklung in deutsch-tschechischen Gemeinschaftsunternehmen	189
7.7.	Fazit	190
8.	Schlussbemerkung.....	192
9.	Literatur	195
	Frost-Arbeitspapiere.....	199