



Fotos © iStockphoto.com

INTERNATIONALE STANDARDS UMSETZEN

Erfolgsfaktoren in Tschechien und der Slowakei

Deutschsprachige Unternehmen, die in Tschechien und der Slowakei aktiv sind, sehen sich häufig vor ungewohnten Herausforderungen: Mangelnder Informationsfluss, unübersichtliche Bürokratie und unterschiedliches Qualitätsbewusstsein bedrohen die erfolgreiche Umsetzung von Projekten. ROI unterstützt seine Kunden bei dem Ziel, in allen Bereichen internationale Standards zu erreichen – oder zu übertreffen.

Häufig wird erst im fortgeschrittenen Projektstadium erkannt, dass die Verantwortlichen im Stammhaus und in der Niederlassung aneinander vorbei geredet haben. Die Ursache liegt darin, dass viele Mitarbeiter in Tschechien und der Slowakei die Kunst der Improvisation beherrschen – und täglich anwenden. So werden vom Stammhaus eingeführte Systeme individuell interpretiert, die ERP-Systeme umgangen und Teile dort gelagert, wo eben gerade Platz ist. Auf diese Weise entsteht zwischen vorgegebenen und gelebten Prozessen schnell eine starke Diskrepanz. Internationale Qualitätsstandards sind so kaum umzusetzen.

Das ‚aneinander Vorbeireden‘ hat aber häufig ganz praktische Ursachen, die sich nur schwer vermeiden lassen: die Sprache und den Kommunikationsstil. Englisch als Projektsprache ist für beide Seiten eine besondere Herausforderung, nicht nur deshalb, weil sich die Beteiligten über komplizierte technische Sachverhalte austauschen.

Schwerer wiegen die Unterschiede im Kommunikationsstil, die in der Fremdsprache noch stärker zum Tragen kommen: In der deutschsprachigen Arbeitskultur bedeutet ein Ja ein Ja und ein Nein ein Nein – und meist wird dies deutlich ausgesprochen. Die interkulturelle Forschung bezeichnet das als direkten Kommunikationsstil. Dieser trifft auf den indirekten Stil, der in Tschechien und der Slowakei vorherrscht (und in vielen anderen Ländern): Ein Nein wird selten klar geäußert, sondern wortreich umschrieben. Ein Ja bedeutet noch lange nicht uneingeschränkte Zustimmung.

Der deutsche Mitarbeiter muss also zwischen den Zeilen lesen können, was in der Fremdsprache Englisch meist noch schwerer fällt. Ähnlich geht es Tschechen und Slowaken: Denn zum direkten Stil vieler

Umfrage der Außenhandelskammer

Tschechien und Slowakei sind attraktive Standorte

Fast 1.000 Unternehmen haben im Februar und März 2011 an der 6. gemeinsamen Konjunkturumfrage der deutschen Auslandshandelskammern (AHK) in 16 Ländern Mittel- und Osteuropas teilgenommen. Vom Baltikum bis zum Kosovo berichteten vorwiegend deutsche Firmen über ihre Geschäftslage, ihre konjunkturellen Erwartungen, vor allem aber auch über die wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen vor Ort.

Interessant ist dabei die stabile Attraktivität der beiden Länder: Tschechien belegte bisher bei jeder Befragung den ersten Platz, die Slowakei bewegte sich in allen Umfragen zwischen Rang zwei und vier.



Foto © Miba Steeltec s.r.o.

Projektbeispiel

Die Miba Steeltec s.r.o. in Vrable/Slowakei

Ein Beispiel für die erfolgreiche Kommunikation mit lokalen Mitarbeitern ist die Miba Steeltec s.r.o. in Vrable/Slowakei.

Das Unternehmen steht vor großen Herausforderungen: Allein im letzten Jahr ist die Mitarbeiterzahl von 160 auf 500, der Umsatz von 20 Millionen auf 50 Millionen Euro gestiegen. Dieser enorme Zuwachs ist auf die Akquisition und Integration des Reibbelag-Geschäftes eines Wettbewerbers im Vorjahr zurückzuführen.

„Mit dem Wachstum verändern sich auch die Anforderungen an die Ablauf- und

Aufbaustruktur“ erläutert General Manager Bernhard Dichtl, der in Vrable vor Ort arbeitet.

„Alle Veränderungen müssen aktiv begleitet werden. Großes Potenzial liegt im Supply Chain Management. Es geht darum, die Prozesse noch genauer zu beschreiben und verständlich zu machen. Im Rahmen eines umfassenden Projekts unterstützt hierbei ROI sowohl auf Prozess- wie Arbeitsebene.“



Bernhard Dichtl

General Manager
Miba Steeltec s.r.o.

Deutscher gehört es, Kritik offen auszusprechen. Hinzu kommt, dass dies in der Fremdsprache vom Ton her oft weniger kooperativ klingt als in der Muttersprache. Solche Äußerungen empfinden viele Tschechen und Slowaken häufig als unangemessen hart. Wenn aber offene Kritik nicht möglich ist, wird die Umsetzung von messbaren Zielvorgaben und Einführung von Controlling-Systemen schwierig.

Vertrauen gut, Kontrolle besser?

Grundsätzlich ist ein beidseitiges Bewusstsein für die Besonderheiten der deutschen Arbeitskultur sehr nützlich – an diesen stören sich nämlich Tschechen und Slowaken häufig. So gelten in den DACH-Staaten nach dem Motto ‚Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser‘ vor allem Zahlen, Daten und Fakten. Individuelle Einschätzungen und Äußerungen werden entsprechend hinterfragt, was von der ‚anderen‘ Seite als unberechtigtes Misstrauen interpretiert wird. Auch das ausgeprägte Qualitätsbewusstsein nicht nur für Ergebnisse, sondern auch für Prozesse ist vielen tschechischen/

slowakischen Mitarbeitern fremd und erscheint ihnen übertrieben.

ROI hilft, internationale Standards einzuführen

Der Erfolg von Engagements in Tschechien und der Slowakei hängt entscheidend davon ab, ob die interkulturellen Probleme in der Arbeitswelt überwunden werden. Denn schon viele Unternehmen haben erfahren, dass in diesen Ländern nicht nur attraktive Märkte, gute Gewinne und niedrige Kosten auf sie warten. Vielmehr führten Planungs- und Qualitätsmängel sowie eine zu geringe Produktivität zum Scheitern von zunächst aussichtsreichen Projekten. ROI als Beratungsunternehmen mit eigener Niederlassung in Prag unterstützt seine Kunden dabei, in Tschechien und der Slowakei internationale Standards einzuführen. Je nach Problemstellung können dabei sehr unterschiedliche Vorgehensweisen zum Erfolg führen. Einige grundlegende Regeln sind jedoch fast immer gültig:



immer wieder erinnert und die Zielerreichung regelmäßig geprüft wird. Sollen Maßnahmen vom mittleren Management umgesetzt werden, hat sich ein methodisches Coaching bewährt. Auf diese Weise wird sichergestellt, dass die richtige Vorgehensweise gewählt und ein aussagekräftiges Reporting erstellt wird.

Statement

„Ziel einer erfolgreichen Zusammenarbeit muss es sein, die mit dem Engagement in Zentraleuropa verfolgten Ziele bei den lokalen Mitarbeitern und Führungskräften zu verinnerlichen.“

Robert Benacka
Vorstand der
ROI Management
Consulting a.s.,
Tschechien

dialog@roi.de



- Gemischte Teams sorgen von Anfang an dafür, dass sich die gegenseitigen Mentalitäten aneinander gewöhnen und Spannungen vermieden beziehungsweise schnell abgebaut werden können.
- Nach Möglichkeit soll ein Tscheche beziehungsweise ein Slowake als Teamleiter eingesetzt werden. Auf diese Weise werden Vorgaben und Ziele richtig ‚übersetzt‘.
- Der Aufbau persönlicher Beziehungen zwischen den Beteiligten ist sehr wichtig und wird bewusst gefördert.
- Ziele müssen klar und unmissverständlich beschrieben werden. Auch dazu erforderliche Aktivitäten und Prozesse müssen eindeutig beschrieben sein.
- Ein stabiles und gelebtes System der Erfolgsmessung muss auch gegen Widerstände aufgebaut und eingeführt werden.

auch Aussagen ‚zwischen den Zeilen‘ verstehen und gegebenenfalls die eine oder andere interkulturelle Ungeschicklichkeit ausgleichen. Hilfreich ist es meist, die Hintergründe für Vorgaben und Termine zu nennen: Wenn den Beteiligten klar ist, welche Konsequenzen eine Verspätung (oder auch eine zu frühe) Lieferung haben kann, ist das Engagement für die Zielerreichung meist vorhanden.

In Besprechungen bringt es wenig, ‚um den heißen Brei herum‘ zu reden. Vielmehr verinnerlichen die Mitarbeiter die Ziele weitaus stärker, wenn an diese

Überzeugen – Einbeziehen – und zu Ergebnissen führen

Insgesamt gilt es, ein Gleichgewicht zwischen Überzeugen und Einbeziehen auf der einen Seite und Erfolgsorientierung und Messung von Zielerreichungen auf der anderen Seite zu finden. Dabei gilt es zunächst, die Basis für erfolgreiche Maßnahmen zu schaffen. Eines davon ist die Sprache: Auch wenn alle Gesprächspartner Englisch oder gar Deutsch verstehen, passiert es immer wieder, dass Informationen verloren gehen oder falsch verstanden werden.

Deshalb empfiehlt es sich, bei kritischen oder komplexen Gesprächen einen Dolmetscher zu engagieren. Neben der rein sprachlichen Hilfestellung kann dieser

Do's and Dont's für deutsche Mitarbeiter und Führungskräfte

— KRITISCH

Für mich gibt es keinen Unterschied zwischen der deutschen und der tschechisch/slowakischen Arbeitswelt.

Ich passe mich dem tschechischen und slowakischen Management an. Sie werden mit ihren Methoden schon zum Ziel kommen.

Ich gehe mit den tschechischen und slowakischen Kollegen vorwiegend auf einer professionellen beruflichen Ebene um.

Mir ist wichtig, mich mit meinen Vorstellungen durchzusetzen.

Auch in Tschechien und der Slowakei stütze ich mich im Wesentlichen auf ausländische Kollegen, um meine Vorstellungen umzusetzen.

Sie gehen davon aus, dass Mitarbeiter und Abteilungen, die durch Funktionen verknüpft sind, auch gut zusammenarbeiten.

+ BESSER

Sie erwarten den ‚Kulturschock‘ und bereiten sich auf die spezifischen Mentalitäten und Arbeitsweisen vor.

Sie gehen auf die vorhandenen Mentalitäten ein, versuchen aber, deutschen und internationalen Standard zu erreichen.

Sie sprechen auch über Ihre persönlichen Umstände und interessieren sich für die Mitarbeiter über deren beruflicher Funktion hinaus.

Nur ein kooperativer Arbeits- und Führungsstil führt zum Erfolg.

Lokale Mitarbeiter übernehmen eine unersetzliche Brückenfunktion bei der Umsetzung von Veränderungsprozessen. Deshalb gilt es, diese so weit wie möglich mit einzubeziehen.

Sie halten regelmäßige Meetings ab und prüfen dabei, ob die Beteiligten auch wirklich kooperieren.