

**UNIVERSITÄT PARDUBICE  
PHILOSOPHISCHE FAKULTÄT**

**ABSCHLUSSARBEIT**

**2009**

**Pavĺina ŐĚASTNÁ**

**Universität Pardubice  
Philosophische Fakultät**

**Die Tschechen versus die Dänen, die  
Niederländer und die Deutschen**

-

**Der Vergleich der Nationalitäten**

**Abschlussarbeit 2009**

**Pavína ŠŤASTNÁ**

Univerzita Pardubice  
Fakulta filozofická  
Katedra cizích jazyků  
Akademický rok: 2008/2009

**ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**  
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Pavína ŠTASTNÁ**  
Studijní program: **B7310 Filologie**  
Studijní obor: **Německý jazyk pro hospodářskou praxi**

Název tématu: **Češi versus Dáni, Nizozemci a Němci Die Tschechen  
versus die Dänen, die Niederländern und die Deutschen**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Studentka se ve své bakalářské práci bude zabývat kulturními standardy a dimenzemi kultury. Po vymezení důležitých pojmů bude následovat na základě odborné literatury výzkum týkající se Dánů, Nizozemců a Němců účastnících se lyžařských kurzů v České republice. Na závěr své bakalářské práce provede studentka na základě analýzy výzkumu srovnání českých kulturních standardů s dánskými, nizozemskými a německými.

|

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

Morrison, Terri and Conaway, Wayne A. : **KISS, BOW, OR SHAKE HANDS.**The Bestselling Guide to Doing Business in More Than 60 Countries. Avon, Massachusetts: Adams Media, 2006  
Robalo, António: **COMPARATIVE MANAGEMENT.** Lisboa: Edições Sílabo, Lda. 2004  
Nový, Ivan and Schroll-Machl, Sylvia a kol.: **INTERKULTURNÍ KOMUNIKACE V ŘÍZENÍ A PODNIKÁNÍ.** Praha: Management Press. 2003  
Nový, Ivan and Schroll-Machl, Sylvia : **PERFEKT GEPLANT ODER GENIAL IMPROVISIERT?** Kulturunterschiede in der deutsch-tschechischen Zusammenarbeit. München : Rainer Hampp, 2003

Vedoucí bakalářské práce:

**PhDr. Jan Čapek, Ph.D.**  
Katedra cizích jazyků

Datum zadání bakalářské práce: **30. dubna 2008**

Termín odevzdání bakalářské práce: **31. března 2009**



prof. PhDr. Petr Vorel, CSc.  
děkan

L.S.



PhDr. Jan Čapek, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Pardubicích dne 30. listopadu 2008

## **Prohlášení autora**

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 30. června 2009

Pavλίna ŠŤASTNÁ

## **Abstrakt**

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit der Problematik der Kulturstandards und der Kulturdimensionen. Die Untersuchung richtet sich vor allem auf wesentliche Unterschiede unter der tschechischen, deutschen, dänischen und niederländischen Kultur.

Nach der Erklärung der relevanten Begriffe und wesentlichen Differenzen, folgt eine empirische Untersuchung in der tschechischen Skischulen. Die Kulturstandardmodelle dienen dabei als Ausgangslage. Zum Schluss sind einzelne Ergebnisse der Untersuchung ausgewertet.

## **Schlagwörter**

Kulturunterschiede, Kulturdimensionen, Kulturstandards, Die Dänen, Die Deutschen, Die Niederländer, Die Tschechen

## **Název**

Češi versus Dáni, Němci a Nizozemci

## **Souhrn**

Bakalářská práce se zabývá problematikou kulturních standardů a dimenzemi kultury.

Pozorování se zabývá především zásadními rozdíly mezi českou, dánskou, nizozemskou a německou kulturou. Po vymezení důležitých pojmů a zásadních rozdílů následuje empirický výzkum v českých lyžařských školách. Jako výchozí materiál slouží modely kulturních standardů. Na závěr jsou jednotlivé výsledky výzkumu vyhodnoceny.

## **Klíčová slova**

kulturní rozdíly, dimenze kultury, kulturní standardy, Češi, Dánové, Němci, Nizozemci

**Title**

Czechs versus Danes, Germans and Netherlanders

**Abstract**

The bachelor paper deals with cultural standards and dimensions of national culture. The main goal is to clarify the essential differences among Czech, Danish, Dutch and German culture. After defining the main terms and the principal differences follows an empirical research at Czech ski schools. Different models are used as initial material. The results of the research are evaluated in the conclusion.

**Keywords**

culture differences, cultural dimensions, culture standards, Czechs, Danes, Germans, Netherlanders

### **Die Danksagung**

Ich bedanke mich bei Herrn PhDr. Jan Čapek, Ph.D für die wertvollen Ratschläge und Bemerkungen, die sie mir als Konsultant meiner schriftlichen Abschlussarbeit geleistet hat.

Mein Dank gilt auch allen Untersuchungsteilnehmer und Firmen, ohne deren Bereitwilligkeit die Arbeit nicht zu Stande gekommen wäre.

## **Inhaltverzeichnis**

|  |          |
|--|----------|
| <b>Einleitung</b>  | <b>1</b> |
| <b>1. Begriffliche Grundlagen</b>  | <b>3</b> |
| 1. 1 Der Begriff Kultur  | 3        |
| 1. 2 Der Begriff Kulturstandard  | 4        |
| 1. 2. 1 Die Kritik des Konzeptes an Kulturstandards  | 4        |
| <b>2. Kulturmodelle</b>  | <b>6</b> |
| 2. 1 Die Kulturdimensionen nach Geert Hofstede   | 6        |
| 2. 1. 1 Machtdistanz/<br>Power Distance (PDI)  | 7        |
| 2. 1. 2 Individualismus versus Kollektivismus/<br>Individualism/ Colectivism (IDV)         | 8        |
| 2. 1. 3 Maskulinität/Femininität/<br>Masculinity/Femininity (MAS)                          | 9        |
| 2. 1. 4 Unsicherheitsfaktor/Risikobereitschaft/<br>Uncertainty Avoidance (UAI)             | 9        |
| 2. 1. 5 Lang- oder kurzfristige Orientierungssystem/<br>Long/Short- Term Orientation (LTO) | 10       |
| 2. 2 Die Basis des Kulturstandartkonzeptes   | 11       |
| 2. 2.1 Personenorientierung versus Sachorientierung  | 12       |
| 2. 2. 2 Abwertung von Strukturen versus Aufwertung von Strukturen                          | 13       |
| 2. 2. 3 Diffusion versus Trennung von Lebensbereichen                                      | 14       |
| 2. 2. 4 Simultanität versus Konsekutivität   | 17       |
| 2. 2. 5 Starker Kontext versus schwacher Kontext   | 18       |
| 2. 2. 6 Konfliktvermeidung versus Konfliktkonfrontation                                    | 20       |
| 2. 2. 7 Schwankende Selbstsicherheit versus stabile Selbstsicherheit                       | 23       |
| 2. 2. 8 Personenorientierte Kontrolle versus regelorientierte Kontrolle                    | 24       |

|  |           |
|--|-----------|
| 2. 3 Amerikanische Auffassung                                    | 27        |
| 2. 3. 1 Cognitive Style: How We Organize and Process Information | 27        |
| 2. 3. 2 Negotiation Strategies: What We Accept as Evidence       | 29        |
| 2. 3. 3 Value Systems: The Basis for Behavior                    | 30        |
| <b>3. Hypothesen und Bewertung</b>                               | <b>33</b> |
| 3. 1 Hofstede  | 33        |
| 3. 2 Amerikanische Auffassung                                    | 33        |
| <b>4. Empirische Untersuchung</b>                                | <b>36</b> |
| 4. 1 Ziel und Methode der Untersuchung                           | 36        |
| 4. 2 Aufbau des Fragebogens                                      | 37        |
| 4. 3 Verlauf der Untersuchung                                    | 37        |
| 4. 4 Auswertung und Interpretation der Ergebnisse                | 38        |
| 4. 5 Strukturen der Befragten                                    | 38        |
| 4. 6 Fragebogen  | 38        |
| <b>5. Zusammenfassung der Ergebnisse</b>                         | <b>39</b> |
| 5. 1 Die Basis des Kulturstandartkonzeptes                       | 39        |
| 5. 2 Durchschnittliche Noten                                     | 41        |
| <b>Zusammenfassung</b>   | <b>42</b> |
| <b>Literaturverzeichnis</b>                                      |           |
| <b>Anhang</b>  |           |

## Einleitung

Heutzutage treffen sich Menschen aus verschiedenen Kulturkreisen.

Alle Kulturen weisen unterschiedliche Denk- und Verhaltensweisen auf.

Die geographische Nähe erleichtert den gegenseitigen Kontakt und dadurch wird oft von der Erwartung ausgegangen, dass ein hohes Maß an Ähnlichkeit in Einstellungen, Wertvorstellungen und Verhaltensweisen vorhanden sind.

Die Voraussetzung, daß eine Zusammenarbeit zwischen Europäern sehr viel problemloser und verständnisvoller verlaufen könnte, scheitert an kulturbedingten Unterschieden auch zwischen Menschen aus benachbarten Nationen.

Die Bedeutung der kulturellen Unterschiede wurde oft unterschätzt, dadurch kommt es leicht zu Missverständnissen und Konflikten. Eine wirkliche interpersonale Verständigung gewährleistet „nur“ das Erlernen und Beherrschen von Fremdsprachen nicht.

Eine interkulturelle Ausbildung bildet eine Möglichkeit diesen Problemsituationen vorzubeugen. Um diesen Situationen zu vermeiden, wurden zahlreiche Modelle entwickelt, mit deren Hilfe es möglich ist Kulturen zu beschreiben und zu vergleichen.

Die Beobachtung richtet sich vor allem auf wesentliche Unterschiede unter der tschechischen, deutschen, dänischen und niederländischen Kultur. Die hauptsächliche Frage, wodurch sich Tschechen, Deutsche, Däne und Niederländer in ihrem Denken und Handeln unterscheiden steht im Mittelpunkt und ist dem Kulturstandardkonzept abgeleitet. Die Kulturstandards sind oft diskutiert und mittels einer empirischen Untersuchung geprüft, wieweit die Praxis den beschriebenen Attribute entspricht

Die vorliegende Arbeit ist in fünf Kapitel gegliedert. Das erste Kapitel beschäftigt sich mit den begrifflichen Grundlagen, es hilft dem Leser zu einem theoretischen Vorverständnis.

Zuerst ist der Begriff Kultur definiert und in dem zweiten Kapitel einige Kulturmodelle festgelegt. Daran sind anschließend im dritten Kapitel kulturbedingte Unterschiede zwischen Tschechien, Deutschland, Dänemark und Niederland erwähnt. Diese gehen aus dem in der Fachliteratur beschriebenen Kulturstandardkonzept von Geert Hofstede und einer amerikanischen Auffassung aus. Das vierte, Kapitel untersucht, wie setzt man die Erkenntnisse aus dem theoretischen Teil dieser Arbeit im alltäglichen Unterricht um. Um dieses herauszufinden, wurde eine schriftliche Befragung unter 50 tschechischen Angestellten einer Skischule durchgeführt. Zum Schluss sind die wichtigsten Ergebnisse der Untersuchung ausgewertet und interpretiert. Die Arbeit ist mit einer Zusammenfassung beendet.

## **1. Begriffliche Grundlagen**

### **1.1 Der Begriff Kultur**

Kultur kann somit als „ein universelles, für eine Gesellschaft, Organisation und Gruppe aber sehr typisches Orientierungssystem“ bezeichnet werden. „Dieses Orientierungssystem wird aus spezifischen Symbolen gebildet, in der jeweiligen Gesellschaft usw. tradiert. Es beeinflusst das Wahrnehmen, Denken, Werten und Handeln aller ihrer Mitglieder und definiert somit deren Zugehörigkeit zur Gesellschaft. Kultur als Orientierungssystem strukturiert ein für die sich der Gesellschaft zugehörig fühlenden Individuen spezifisches Handlungsfeld und schafft damit die Voraussetzung zur Entwicklung eigenständiger Formen der Umweltbewältigung.“ (Thomas, 1996)<sup>1</sup>

#### **Kultur kann anders definieren sein als:**

Eine kollektive Programmierung des Geistes, die die Mitglieder einer Gruppe von anderen Menschen unterscheidet.

In der früheren Kindheit bauen sich die mentalen Programme, wie Denk-, Fühl- und Handlungsmuster aus, deren Quellen im sozialen Umfeld liegen.

Die Programmierung beginnt in der Familie oder im Kindergarten, dieses setzt sich in Schule, Ausbildung, am Arbeitsplatz und auch in der Partnerschaft fort.

Die menschliche Natur drückt sich durch Angst, Zorn, Liebe, Freude, Haß oder Trauer aus. Die Art und Weise wie mit diesen Gefühlen in bestimmt die Kulturen umgegangen wird , erlernt und nicht geerbt.

---

<sup>1</sup>Nový, Ivan and Schroll-Machl, Sylvia : PERFEKT GEPLANT ODER GENIAL IMPROVISIERT? Kulturunterschiede in der deutsch-tschechischen Zusammenarbeit. München : Rainer Hampp, 2003

## **1.2 Der Begriff Kulturstandard**

Die internationalisierende und globalisierende Welt weist den Aufwärtstrend der Zusammenarbeit mehrerer Personen aus unterschiedlichen Kulturen auf und benötigt eine nationale- und kulturell überschreitende Grenze.

Die allgemeinen Standards haben Charakter einer Empfehlung und beschreiben einen optimalen Zustand.

Die Kulturstandards sind als bestimmte Kriterien verstanden, nach denen die Schlüsseldifferenzen einzelner Nationen und Kulturen übersichtlich und verständlich charakterisiert werden können.

Das Verständnis und die Verständigung unter Menschen kann entweder positiv oder negativ beeinflusst werden, d.h. positiv stimulieren oder negativ limitieren einen gemeinsamen Erfolg.

Die Kulturstandards stehen auf einem abstrakten und generalisierten Niveau und beziehen sich auf die gemeinsames Element der Nationen – nicht Individuen zu beschreiben.

Kulturstandards beschreiben eine „zentrale Norm“ und dabei ist die Schwankungsbreite unterschiedlich stark ausgeprägt.

### **1.2.1 Die Kritik des Konzeptes an Kulturstandards**

Zu dem Vorteil des Konzeptes gehört die starke Reduktion der Kulturrealität.

Die Kulturstandards werden oft charakterisiert als unveränderbare statische Größen, die unabhängig von Raum, Zeit und historischen Wandlungsprozessen sind. Die Stereotypisierung und Vorverurteilung können die Stellungnahme der fremden Kultur stark beeinflussen.

Die Kulturstandards beziehen sich nicht nur auf gesellschaftliche Werte, traditionelle Philosophien, Religionen und Historien, sondern auch auf gesellschaftliche Veränderungen. Durch diese Entwicklung ändert sich auch das Wertesystem der Gesellschaft und deswegen ändern sich auch die Kulturstandards.

Die Kulturstandards verfügen über sehr großen Konstruktivismus und beschreiben eine Kultur nicht „objektiv“ sondern im Kontrast zur Kontrastruktur, d.h. bipolar.

Die Kulturstandardtheorie ist von einer Seite anerkannt, von anderer abgelehnt und kritisiert.

## **2. Kulturmodelle**

### **2.1 Die Kulturdimensionen nach Geert Hofstede**

Gert Hofstede beschäftigte sich mit der Forschung von Stellungnahmen und den Bewertungen von Angestellten bei IBM. Hofstede führte zwei große „Umfragen“ im Jahre 1967-69 und 1971-73 unter Angestellten der Tochtergesellschaften des IBM in 72 Länder (20 Sprachen) durch. Von dieser Forschung gewinnt er 116 000 individuelle Antworten, die mehr als 30 verschiedene Themen beinhalten. Auf der Basis der Daten, die er in allen IBM-Niederlassungen der ganzen Welt gesammelt hat, stellte Hofstede die Kulturdimensionen auf.

Seine empirische Resultate publizierte er im Buch *Culture's Consequences* (1980).

#### **Kulturdimensionen**

Hofstede stellte fünf universelle Kulturdimensionen auf. Diese Kulturdimensionen charakterisieren National-, Regional-, Komunität-, Organisation- oder Klassenkulturen. Vier dieser- Machtdistanz (Power Distance), Individualismus-Kollektivismus (Individualism), Maskulinität-Femininität (Masculinity) und Unsicherheitsvermeidung (Uncertainty Avoidance)- entstanden auf der Basis der Forschung der Angestellten von IBM. Das Fünfte- Umgang mit Zeit ( Long-term Orientation)- wurde von der chinesischen Nachforschung der Werte gewonnen. Alle Dimensionen sind bipolar, sind mit den Indizeen gemessen, die die Werte von 0 bis 100 erlangen können. (siehe Anhang)

In anthropologischer Hinsicht können die Kulturdimensionen in drei Kategorien eingeteilt werden:

1. Das Verhältnis zu der Autorität (PDI)
- 2.a) Das Verhältnis zwischen dem Individuum und der Gesellschaft (IDV)
- 2.b) Die Auffassung der Maskulinität und Femininität des Individuums (MAS)
3. Die Art, wie mit den Konflikten umgegangen wird und einschließlich die Kontrolle der Aggressivität und die Äußerung der Gefühle (UAI)

### **2. 1. 1 Machtdistanz/Power Distance (PDI)**

Die Grenze, die die weniger mächtigen Mitglieder einer Institution oder Gesellschaft eines Landes, erwarten und akzeptieren das Macht ungleich verteilt ist.

In den Gesellschaften mit geringer Machtdistanz ist die emotionale Distanz zwischen Arbeitnehmern und seinen Vorgesetzten gering. Für den Mitarbeiter ist der Vorgesetzte immer ansprechbar, und er traut sich auch ihm zu widersprechen. In den Unternehmen herrscht ein kooperativer Führungsstil.

In den Ländern mit großer Machtdistanz gilt der Respekt vor Eltern, Lehrern und Autoritäten. Die Arbeitnehmer widersprechen ihren Vorgesetzten nur selten. Sie bevorzugen einen autokratischen oder patriarchalistischen Führungsstil, bei dem nicht nur große Machtberechtigung sondern auch die volle Verantwortung beim Vorgesetzten liegt. (vgl. Robalo 2004)

## **2. 1. 2 Individualismus versus Kollektivismus/Individualism/Colectivism (IDV)**

Individualismus beschreibt Gesellschaften, in denen die Bindungen zwischen den Individuen locker sind - es wird von jedem erwartet, dass er für sich selbst und seine unmittelbare Familie sorgt.

Der Kollektivismus beschreibt Gesellschaften, in denen der Mensch von Geburt an in starke, geschlossene Wir-Gruppen integriert ist, die ihn ein Leben lang schützen und dafür bedingungslose Loyalität verlangen.

In der individualistischen Gesellschaften gibt es möglichst nur einen Gewinner in einem Spiel, so ist es nicht erniedrigend, in einem fairen Spiel zu verlieren. In einer individualistisch orientierten Kultur seine Meinung auszudrücken gilt als Vortrefflichkeit. Offen zu sagen, was man denkt, ist ein Kennzeichen aufrichtiger und ehrlicher Menschen.

In kollektivistischen Gesellschaften herrscht, zwischen Mitgliedern der Großfamilien und Gruppen, ständiger und intensiver sozialer Kontakt. In einer solchen Situation engen Zusammenlebens wird das Bewahren von Harmonie in der eigenen sozialen Umgebung zu einer höchst bedeutenden Fähigkeit, die sich auch auf andere Bereiche außerhalb der Familie ausdehnt.

In den meisten kollektivistischen Kulturen gilt direkte Konfrontation mit einer anderen Person als unhöflich und unerwünscht. Das Wort „Nein“ wird selten ausgesprochen. „Nein“ zu sagen, bedeutet bereits eine Konfrontation. In der kollektivistisch orientierten Gesellschaften verliert man Gesicht, wenn das Individuum, entweder durch eigenes Handeln oder durch das Handeln ihm nahestehender Menschen wesentlichen Anforderungen nicht gerecht wird, die ihm aufgrund der sozialen Stellung, die er innehat auferlegt sind. (vgl. Robalo 2004)

### **2. 1. 3 Maskulinität/Femininität/Masculinity/Femininity (MAS)**

Maskulinität kennzeichnet eine Gesellschaft, in der die Rollen der Geschlechter klar gegeneinander abgegrenzt sind. Männer sind bestimmt, hart und materiell orientiert. Frauen müssen bescheiden und sensibel sein und Wert auf Lebensqualität legen. Femininität kennzeichnet eine Gesellschaft, in der sich die Rollen der Geschlechter überschneiden.(vgl. Robalo 2004)

### **2. 1. 4 Unsicherheitsfaktor/Risikobereitschaft/Uncertainty Avoidance (UAI)**

Die Angabe, wie sich Mitglieder einer Kultur durch ungewisse oder unbekanntere Situationen bedroht fühlen und entsprechend reagieren. Dieses Gefühl drückt sich u.a. in nervösem Stress und einem Bedürfnis nach Vorhersehbarkeit aus.

Menschen in Kulturen mit hoher Unsicherheitsvermeidung suchen in ihren Organisationen, Institutionen und Beziehungen, eine Struktur mit der sich Ereignisse klar interpretieren und vorhersagen lassen.

Länder mit starker Unsicherheitsvermeidung zeichnen sich durch viele exakte Gesetze und Regeln aus. Die Bürger haben negative Einstellung gegenüber Institutionen. Konservatismus, Extremismus, Recht und Ordnung, Nationalismus, Xenophobie und Ideologien, die die Gesellschaft charakterisieren können. Fundamentalismus und Intoleranz in Religion, Politik und Ideologie und Unterdrückung von Minderheiten sind weitere charakteristische Merkmale der Ländern mit einem hohen Unsicherheitsvermeidungsgrades. Sehr typisch ist auch die Norm - Es gibt nur eine Wahrheit, und wir haben sie.(vgl. Robalo 2004)

Länder mit schwacher Unsicherheitsvermeidung sind durch wenige allgemeine Gesetze und Regeln, Toleranzen, Mäßigungen, Regionalismus, Internationalismus gekennzeichnet.

Die Bürger haben positive Einstellung gegenüber Institutionen. Bei den Minderheiten wird versucht sie zu integrieren. Die Wahrheit einer Gruppe darf dem anderen nicht aufgezwungen werden.

### **2. 1. 5 Lang- oder kurzfristige Orientierungssystem / Long/ Short- Term Orientation (LTO)**

Unterschiedliche Kulturen kennen unterschiedliche Konzepte von Zeit. Für manche hat Zeit einen zirkularen Verlauf. Wiederholung und Kontinuität sind gegeben und können eine lange Serie von Reinkarnationen beinhalten. In anderen Kulturen ist Zeit ein lineares Phänomen: Gestern ist für immer und ewig vergangen, heute ist jetzt, aber nur für kurze Zeit, morgen hängt davon ab, was wir heute machen.

Monochron/Polychron - „einteilen/zerteilen – Kulturen mit polychroner Zeiteinteilung können mehrere Dinge gleichzeitig tun. Kulturen mit monochroner Orientierung tun „eins nach dem anderen“, gelten als weniger flexibel. (vgl. Robalo 2004)

## Die Tabelle:

### Index scores and ranks for countries and regions from the IBM set

| Country     | PDI   |       | IDV   |      | MAS   |      | UAI   |      | LTO   |       |
|-------------|-------|-------|-------|------|-------|------|-------|------|-------|-------|
|             | Index | Rank  | Index | Rank | Index | Rank | Index | Rank | Index | Rank  |
| Czech *     | 57    |       | 58    |      | 57    |      | 74    |      | 13    |       |
| Denmark     | 18    | 51    | 74    | 9    | 16    | 50   | 23    | 51   | 46a   | 10    |
| Germany     | 35    | 42-44 | 67    | 15   | 66    | 9-10 | 65    | 29   | 31    | 22-24 |
| Netherlands | 38    | 40    | 80    | 4-5  | 14    | 51   | 53    | 35   | 44    | 11-12 |

\*Estimated Values/ Index score estimates for countries not in the IBM set

\*Die Werte, die die Tschechen erhielten sind als voraussehbar bezeichnet.

## 2. 2 Die Basis des Kulturstandartkonzeptes

Im Rahmen des Konzepts waren folgende Kulturstandardpaare festgelegt:

Abwertung von Strukturen versus Aufwertung von Strukturen

Diffusion versus Trennung von Persönlichkeits- und Lebensbereichen

Konfliktvermeidung versus Konfliktkonfrontation

Personenorientierung versus Sachorientierung

Personen orientierte Kontrolle versus regelorientierte Kontrolle

Schwankende Selbstsicherheit versus stabile Selbstsicherheit

Simultaneität versus Konsekutivität

Starker Kontext versus schwacher Kontext

Die aufgezählten Kulturstandards wurden nach dem Muster der Methode von Thomas eruiert. Grundlagen waren empirische Daten, die von tschechischen und deutschen Führungskräften mittels Gespräche erhoben wurden. Umfangreiche Interviews führten, Mitte der 90er Jahre, Dr. Sylvia Schroll - Machl und Prof. Ivan Novy durch.<sup>2</sup> Die Forschungsergebnisse die in ihrem Fachbuch „Perfekt geplant oder genial improvisiert?“ zusammengefasst sind, liegen meiner Arbeit zu Grunde.

## **2. 2. 1 Personenorientierung versus Sachorientierung**

### **Personenbezug**

Der Kulturstandard Personenbezug beschreibt die Tatsache, das die Angehörigen einer Gesellschaft in der Kommunikation und Interaktion, den Beziehungsaspekt dem Sachaspekt vorziehen. In jeder Interaktion rangiert dann die Sachebene an der zweiten Stelle.

Eine Meinung wird anerkannt, wenn Sie wirklich überzeugend wirkt. Eine Expertenmeinung als solche wird nicht akzeptiert und deshalb verfolgt.

Die Bereitschaft alles für die Karriere und das Geld zu opfern ist außergewöhnlich. Genug Zeit für sich, für die Familie, für Hobbies usw. darauf ist der Wert gelegt. Die Familienbeziehungen gelten als allerwichtigste.

Die Gastfreundschaft hat einen hohen Stellenwert. Die Beziehungen werden hier gepflegt und genossen.

In der Arbeit gehen die Personen mehr aufeinander ein. Der Umgang mit Kollegen ist fast familiär und sehr vertraut.

---

<sup>2</sup> Dr. Schroll-Machl arbeitet als interkulturelle Trainerin. Daneben engagiert sie sich in Forschungsprojekten zu interkultureller Zusammenarbeit. ([www.schroll-machl.de](http://www.schroll-machl.de)). Ivan Novy ist Professor für Psychologie und Soziologie im Management der Wirtschaftsuniversität Prag (VSE Praha), Unternehmensberater und Managementtrainer. Sein Forschungsschwerpunkt ist interkulturelles Management. Beide beschäftigen sich seit Jahren mit dem unterschiedlichen Kommunikationsverhalten von Deutschen und Tschechen und veröffentlichten zahlreiche Publikationen zum Thema „deutsch-tschechischen Kulturstandards“.

### **Sachorientierung**

Die Sache, um die es geht, die Rollen und die Fachkompetenz der Beteiligten sind entscheidend. Ein „sachliches Verhalten“ und Zielorientierung ist als professionell geschätzt. Es wird mit Fakten argumentiert.

Eine Expertenmeinung wird ernst genommen und berücksichtigt.

Kollegen begegnen sich auf der Basis ihrer Rollen und ihrer Qualifikation.

Das Geld, Kosten, Rendite und Gewinn sind die Sachen, um die es geht. Dieser Stellenwert des Geldes wird oft als einseitig, als Sparsamkeit oder auch als Geiz erlebt.

In der Kommunikation dominiert die Sachebene, die Faktoren wie „menschliche Empfindlichkeiten“ sind ausgeschlossen. Entscheidungen und Handlungen werden oft in Sachaspekten dargelegt.

Der Sachbezug hat den Preis von Härte und Strenge. (vgl. Schroll-Machl/Nový 2003)

## **2. 2. 2 Abwertung von Strukturen versus Aufwertung von Strukturen**

### **Abwertung von Strukturen**

Die Angehörigen der Gesellschaft stehen Strukturen skeptisch gegenüber. Es zählt sich zu den zu den typischen Eigenschaften gehört Improvisation. Flexibel zu sein, erfüllt die Personen mit Stolz.

Ein Plan wird als Einschränkung gesehen. Er organisiert nicht die Sache, sondern die Person. Normen, Vorschriften und Gesetze werden tendenziell abgelehnt. Die Improvisation wird als Freiheit und Souveränität erlebt.

Formalisten, Befehle und zu klare Handlungsvorgaben erregen das Freiheitsberaubende Gefühl. Stolz liegt darin sich selbstständig und unabhängig zu fühlen. Regeln, Termine und Vereinbarungen werden nicht strikt eingehalten. Eine gewisse Freiheit im Handeln ist notwendig.

Die Verantwortung wird nicht gern aufgenommen, weil dann ein Schleichweg geschlossen wird.

Die Hindernisse zu umgehen, das System zu „erweitern“ und die praktische Intelligenz einzusetzen wird als Improvisationstalent betrachtet. Die Personen sind bereit die Kompetenzen zu überschreiten.

Qualität wird als Funktionsfähigkeit betrachtet.

Das abweichen von Plänen oder das Auslassen von Schritten ist ebenso geduldet.

Diese Eigenschaften können die Qualität, die Perfektion und die Optimalität der Sache schaden.

### **Aufwertung von Strukturen**

Die Personen bemühen sich um eines Optimum/Maximum mit Hilfe von Strukturen zu erreichen. Ein möglichst effektiver Weg, ein Ziel zu erreichen wird gesucht. Strukturen, Systeme und Normen sollen die Uneindeutigkeiten, Unsicherheiten und Störungen beseitigen. Strukturen werden als „geronnene Erfahrung“ betrachtet. Normen und Systeme haben Sinn. Regelungen sollen die Probleme beseitigen.

Um einen hohen Qualitätsanspruch zu erzielen, sind die Personen planerisch, strukturierend und organisierend tätig, bis ins Detail.

Dabei wird ein Maximum an Orientierung und Unsicherheitsvermeidung sowie eine Risikominimierung erreicht.

Alles wird exakt, detailliert geplant um irgendwelche Fehler zu vermeiden.

Eine gute Vorbereitung für Besprechungen und Verhandlungen ist ebenso erforderlich und die getroffenen Entscheidungen müssen detailliert präsentiert, erläutert und erklärt werden.

Der Ordentlichkeit ist einem relativ hohen Stellenwert beigemessen.

Entscheidungen können länger dauern, weil ein guter Überblick über die Sache notwendig ist, um später nachvollziehen und kontrollieren zu können.

Für alle Lebensbereiche gelten geschriebene und ungeschriebene Regel und Verbote.

Alle Arten von schriftlichen Bestätigungen, Zusagen und Dokumentationen werden bevorzugt.

Die Leute sind auf einen Plan fixiert, tauchen aber Barrieren auf, sind alle aus dem Konzept geworfen, verlieren Ihre Souveränität und reagieren panisch. (vgl. Schroll-Machl/Nový 2003)

### **2. 2. 3 Diffusion versus Trennung von Lebensbereichen**

#### **Diffusion**

Kulturen werden in „spezifische“ und „diffuse“ gegliedert. Das Ausmaß der Befangenheit bestimmt den Umgang mit anderen Personen. Eine Vermischung von Persönlichkeitsbereichen wie „Emotionalität - Rationalität“, „Beruf-privat“, „Rolle-Person“ und „formelle-informelle“ Strukturen sind dabei zu beobachten.

#### emotional-rational

Gefühle, Empfindungen, Stimmungen sind spürbar. Entscheidungen sind oft von emotionalen Kriterien beeinflusst. Es ist eine Mischung von emotional-rational gefärbten Begründungen und Argumenten, welchen das gleiche Gewicht haben und als wichtig und „ganz normal“ gelten.

Beleidigt sein und zu beleidigen ist in den Beziehungen ausschlaggebend.

#### Beruf - Privat

Während der Arbeit werden die Kontakte gepflegt. Die Gespräche umfassen alles was die Personen gerade bewegt, nicht nur auf berufliche Themen.

Während der Arbeitszeit gönnen sich die Arbeiter auch Erholungszeiten, dafür nehmen sie sich auch Arbeit nach Hause oder in den Urlaub und deswegen sprechen sehr viel über die Arbeit.

#### Rolle-Person

Ein Mensch ist nicht als Funktionsträger betrachtet, sondern die Persönlichkeit ist entscheidend.

Eigenarten, Vorlieben, Abneigungen einer Person sowie die Stimmungsschwankungen, Sorgen, Freuden der Person sind hinter der Rolle spürbar.

Der Chef ist mit seinen Mitarbeitern per Du und pflegt ein sehr kameradschaftliches Verhältnis zu ihnen.

Die hierarchischen Grenzen erscheinen in dieser Hinsicht nicht so scharf, eher „menschlich näher“.

formell – informell

Die formellen und informellen Strukturen werden oft vermischt. Informelle Gruppen spielen dabei eine wichtige Rolle.

In den informellen Kanälen werden die Meinungen der Mitarbeiter erfragt und ausgelotet und somit lassen sich Konfrontationen oder Konflikte bei offiziellen Sitzungen vermeiden.

Die informellen Vereinbarungen sind somit wichtiger als das was in formellen Meetings geschieht.

Informell gesagte Informationen sind genauso wichtig wie formell geäußerte und es wird damit gerechnet, dass die formellen Kanäle nicht gut funktionieren.

Der berufliche Aufstieg hängt von Beziehungen ab, auch mit Behörden und „offiziellen Stellen“ sind über entsprechende Kontakte manche Arrangements zu erzielen. Freundschaften werden im Geschäftsleben offen genutzt. Das Kriterium die Fähigkeit der Person steht an der zweiten Stelle.

Distanzregulierung

Die inneren Bereiche beinhalten zentralere Eigenschaften oder Einstellungen und werden nur nahen Freunden und Vertrauten geöffnet Die äußeren dagegen betreffen die Person weniger intim und sind daher für andere Menschen leichter zugänglich.

Die Diffusion hat ihr Vorteil im „menschlicheren“ Klima, der Ton ist „weicher“.

„Menschlichkeit“ beinhaltet auch Negatives: Neid, Missgunst, Intrigen, Ausspielen von anderen oder Ausreizen des individuellen Spielraums für Eigeninteressen.

## **Trennung von Persönlichkeits- und Lebensbereichen**

Die Bereiche des Lebens werden strikt getrennt. Das Verhalten wird differenziert je nachdem in welcher Sphäre die andere Person getroffen wird und wie nahe sie einer anderen Person steht.

### **Beruf-privat**

Während der Arbeit wird gearbeitet und in der Freizeit „gelebt“. In dem Beruf hat die Arbeit Vorrang und alles andere tritt an die zweite Stelle, im Privat nehmen Beziehungen, Familie, Freunde und Interessen an Wichtigkeit zu.

Im Beruf sind die Personen sachorientiert und zielstrebig, im Privaten Bereich beziehungsorientiert und wollen sich entspannen.

### **Emotionalität – Rationalität**

Die Gefühle und die „objektiven Fakten“ werden getrennt. Die Rationalität gilt als professionell und Gefühle werden fast als Schwäche gesehen. Rationalität ist die Basis für die Sachorientierung, Emotionalität dominiert im Privatleben.

### **Rolle-Person**

Die Rollen gehören zu bestimmten Positionen. In einer Sache engagiert zu sein, angemessen distanziert und mit entsprechender fachlicher Qualifikation ist korrekt.

### **formell-informell**

Die wichtigen Dinge laufen in den formellen Kanälen und deswegen sind als einsehbar, nachvollziehbar und zu handhaben.

Informelle Settings sind als Illegal, Hinterhältig oder Intrigant gesehen.

### **Distanzregulierung**

Die Art des Kontakts spielt eine entscheidende Rolle. Je nachdem, ob der Interaktionspartner ein Fremder, ein Bekannter, Kollege, ein guter Bekannter oder ein echter Freund ist.

Der Kontakt wandelt sich vom Distanzierten und Formellen zum Vertrauten hin. Die anfängliche Sachlichkeit und Rationalität wird geringer. Emotionalität, Herzlichkeit und Personenorientierung steigert sich. (vgl. Schroll-Machl/Nový 2003)

## **2. 2. 4 Simultanität versus Konsekutivität**

### **Simultanität**

Die Personen können mehrere Dinge zur gleichen Zeit und sich beschränken sich keinesfalls nur auf eines.

Die Zielstrebigkeit ist besonders groß.

Der Zeitdruck ist gering. Wenn die Personen hoch motiviert oder unter Hochdruck steht, sind sie in der Lage in kurze Zeit sehr effektive Ergebnisse zu erreichen.

Mit den Terminen wird locker umgegangen. Verspätungen sind relativ normal und bleiben ungeahndet.

Es hängt mit Flexibilität zusammen. Wichtigen Dingen wird Priorität zugeteilt und vieles kann geschafft werden.

Die geringere Einschätzbarkeit des zeitlichen Rahmens sämtlicher Aktivitäten und Unzuverlässigkeit gehören zu der Sache.

### **Konsekutivität**

Zeit ist ein wichtiges Thema, die Menschen sind von Terminen, Zeitplänen abhängig.

Wenn die Menschen gezwungen sind mehrere Dinge gleichzeitig zu machen, bemühen sie sich die Dinge in klare Zeitfenster und Zeiteinheiten zu ordnen und dann nach dieser Reihenfolge abzuarbeiten.

Zeitmanagement wird als Bestandteil von Professionalität gehalten, ebenso als Voraussetzung für ein effektives Handeln.

Die Dinge sollten Schritt für Schritt erledigt werden, bevor die nächste Sache an die Reihe kommt.

Die Qualität des Handlungsprozesses ist hoch.

Die Fixierung auf den geplanten Umgang mit der Zeit hat die Folge, dass die Beteiligten unter Zeitnot leiden und ständig gestresst sind.

Aus dem Zeitplan geworfen, geraten die Personen in Panik. Sie können nicht flexibel reagieren, um gleichzeitig mehrere Angelegenheiten zu bewältigen. (vgl. Schroll-Machl/Nový 2003)

## **2. 2. 5 Starker Kontext versus schwacher Kontext**

### **Starker Kontext**

Der Anteil nicht - sprachlicher Botschaften ist hoch.

Ein Kommunikationsstil der in den Formulierungen indirekt ist und implizit, zusätzlichen werden nicht - sprachliche Signale einbezogen, und zur Interpretation des Gesagten müssen sie verstanden werden.

Indirektheit

Andeutungen, Anspielungen oder vorsichtige Formulierungen werden benutzt.

Die Dinge werden nicht direkt beim Namen genannt. Die Personen kommen nicht direkt zur Sache.

Die heiklen Dinge oder eine Kritik werden „untergejubelt“, deshalb ist Humor sehr wichtig.

Ein Argumentationsstil wird durch viele Fragen bei Meinungsverschiedenheiten gekennzeichnet und damit wird auf Schwächen einer Argumentation hingewiesen.

Impliztheit

Eine Information wird durch Körpersprache, Gesichtsausdruck, Tonfall, Augenkontakt, Sprechstill, Schweigen sowie sämtliche Signale übermittelt. Falls diese Signale nicht in den richtigen Zusammenhang gesetzt, entschlüsselt und interpretiert werden, versteht die Gegenpartei nicht, was mitgeteilt werden soll.

Die Unzufriedenheit wird nicht in klaren Beschwerden ausgedrückt, sondern ähnlich durch viele Signale wie: Gleichgültigkeit, wenig Interesse, „Abnicken“ von Vorschlägen, Ausweichen oder Aufschiebung von Gesprächen, Ungereimtheiten, ausdruckslose Gesichter, Geschimpfe in Pausen, Nachlassen bei den Ergebnissen, weniger Engagement in informellen Strukturen wirken als Anzeichen, die berücksichtigt werden müssen.

Die Zufriedenheit wird an der gute Stimmung erkannt. Es entsteht kein Bedarf weiterer Worte.

Klare, eindeutige Fragen sind ungewohnt, oft unangenehm und können bedrohlich wirken.

Dieser Kommunikationsstil wirkt als mühsam

### **Schwacher Kontext**

Was wichtig ist, wird mit Worten formuliert und die Sachverhalte werden direkt genannt, ein Stil an großer Direktheit und Explizitheit wird bevorzugt .

Für den Kommunikationsstil ist wichtig: **WAS** steht im **Vordergrund**, **WIE** ist **sekundär**.

Es wird auf die Sachebene fokussiert und auf den Inhalt des Gesagten. Die Personen reden direkt, ehrlich und aufrichtig, drücken sich präzise, klar und unmissverständlich aus und formulieren die Dinge die sie mitteilen wollen.

Die ergänzenden Informationen sind nicht notwendig.

Durch die exakten Erklärungen wird erreicht, dass alles glatt läuft.

Die Beziehungen werden ausgebaut und gepflegt auch auf explizite Art, mit Sprache wird Wirklichkeit ausgeprägt. Die Gefühle werden genauso ausgedrückt, deutlich gezeigt und benannt.

Anspielungen, Signale und Andeutungen werden nicht registriert. (vgl. Schroll-Machl/Nový 2003)

## **2. 2. 6 Konfliktvermeidung versus Konfliktkonfrontation**

### **Konfliktvermeidung**

Die Leute können nicht mit Konflikten umgehen, die Probleme können nicht besprochen werden, ohne dass dieses Gespräch unangenehm wird. Die Personen versuchen auf alle Fälle Konflikte zu vermeiden

Zuerst wird den Konflikten ausgewichen und dann verhalten sich die Personen so, als gäbe es keine Konflikte. Die Beziehungsebene wird nicht gestört, und deswegen werden die Konflikte vergessen.

Ein explizites Gespräch läuft nicht einfach durch, stattdessen werden die Signale ausgesendet, vor allem Kontext-Signale, lange, ausgiebig und geduldig. Das Problem wird tendenziell bagatellisiert.

Wenn der Druck zu stark ist, dann werden die Konflikte entweder leise gelöst, die Person zieht sich aus der Situation ohne Angabe der Gründe zurück, oder es kommt ein „Knall“, der eine Beziehung beenden kann.

#### **Umgang mit Fehlern und Kritik**

Eigene Fehler oder Unwissenheit zuerkennen ist für die Beteiligten sehr schwer. Die Gründe für Probleme und Konflikte werden woanders gesucht als bei sich selbst. Stattdessen findet der Schuldige eine passende Ausrede, weil für den eigentlichen Fehler, sich die Person nicht entschuldigt.

Auf die Fehler zu zeigen, verletzt. Zu „verdächtigen“ Punkten eine Frage zu stellen wird bereits als Kritik genommen.

Eindeutige, direkte Fragen sind auch ungewollt und verursachen einen ängstlichen Rückzug.

Die Beteiligten lassen sich nicht beraten.

#### **Selbstbehauptung**

Ein klares Eintreten für eigene Interessen ist nicht gewöhnlich. Eigene Unzufriedenheit offen zu zeigen und begründen ist als unangenehm gesehen. Die Leute argumentieren nicht lange, sie wechseln das Thema oder finden eine andere Lösung.

Nein wird nicht benutzt, einige Vorschläge werden nicht abgelehnt, aber die richtige Stellung wird durch Kontextsignale gezeigt.

Probleme lösen

Probleme werden nicht objektiv, sachbezogen, konstruktiv gelöst. Darunter wird eine versteckte Kritik verstanden.

Bei der Lösung überwiegen wieder die Gefühle.

### **Konfliktkonfrontation**

Kritik wird ausgesprochen, Probleme analysiert. Der Kommunikationsstil geht die Dinge geradezu „frontal“ an.

Selbstbehauptung

Ein klares Nein wird benutzt.

Andere Meinung wird durch Widersprechen geäußert, oft schneller als zuhören.

Beschwerden und Unzufriedenheit werden explizit geäußert, die Dinge werden beim Namen genannt.

Die Diskussionen wirken hart und aggressiv. Es herrscht ein sachdienliche Still, wesentliche Aspekte werden vermutet, um eine gute Lösung zu finden. Jeder kann eigene Stellungnahmen äußern, wieweit diese Meinung etwas beeinflussen kann, bleibt offen.

Umgang mit Kritik

Das Kritikverhalten ist an die Sache gerichtet. Kritik wird unter sachlichen Aspekten gesehen. Es wird nicht die Person kritisiert, aber die Verfehlung, die die Person begangen hat.

Probleme lösen

Durch eine klare Problemanalyse und eine direktes Ansprechen von Schwachstellen bedeutet eine konstruktive Kritik.

Der Ursprung der Fehler muss entdeckt werden, zuerst wird gesucht, wo der Fehler liegt und wer ihn gemacht hat. Durch klare Kompetenzen und Normen wird der Fehler so gut wie möglich beseitigt und kann künftig verhindert werden. (vgl. Schroll-Machl/Nový 2003)

## **2. 2. 7 Schwankende Selbstsicherheit versus stabile Selbstsicherheit**

### **Schwankende Selbstsicherheit**

Die Selbstsicherheit unterliegt größeren Schwankungen, pendelt zwischen Bescheidenheit und Selbstüberschätzung und Übertreibung.

#### **Zu geringe Selbstsicherheit**

Es herrscht ein Minderwertigkeitskomplex, das Individuum schätzt sich als „niederrangig“ und manchmal als „devot“ ein.

Eigene Qualitäten zu „verkaufen“, sich selbst darzustellen zu können ist keine Stärke. Die Personen wirken unsicher, bescheiden und zurückhaltend, können nicht ihre Meinung äußern, sind nicht mutig und „frech“ genug und haben Angst etwas falsch zu machen. Sie haben Angst sich zu blamieren.

#### **Übersteigerte Selbstsicherheit**

Diese Menschen scheinen als würden sie teilweise ihre Macht ungehemmt ausleben und lassen es andere spüren. Diese Verhaltensweisen werden als Angeberei gesehen.

Im Verfolgen der eigenen Meinung wird derartige Sturheit gezeigt, das es die Grenze zur Arroganz überschreitet.

Die Personen können nur schwer mit gleichwertigen und gleichrangigen Partnern zusammen leben und als solche dann behandelt zu werden.

### **Stabile Selbstsicherheit**

Die Meinung wird klar und deutlich gesagt – ob gefragt oder nicht. Anderen zu widersprechen, sie auf Fehler hinzuweisen und sie zu korrigieren, Kommentare abzugeben und sich auf Streitgespräche einzulassen fürchten sich nicht.

Die Personen reden im Brustton der Überzeugung und dabei wecken sie den Eindruck des „angstfreien“, „souveränen“ und „starken“ Auftretens. Die Aussagen sind oft strukturiert vorbereitet und unüberhörbar und sicher vorgetragen.

Der eigenen Standpunkt wird gehalten und es wird wenig Offenheit und Toleranz für andere Ansichten gezeigt. Die Personen hören nicht aufmerksam und interessiert zu und scheinen neues, anderes oder zusätzliches gar nicht wissen zu wollen.

Die Art, beruflich selbstsicher aufzutreten wirkt beeindruckend und professionell. Selbstdarstellung und Präsentation ist immer wichtig. Manchmal kann es als Anlass zum Rückzug oder als Aufforderung zum Kräftemessen wirken. (vgl. Schroll-Machl/Nový 2003)

## **2. 2. 8 Personenorientierte Kontrolle versus regelorientierte Kontrolle**

### **Personenorientierte Kontrolle**

Die Personen tendieren zu Gunsten persönlicher Interessen oder Beziehungen eher als zu der Befolgung der Regeln und Gesetze, auch dagegen zu verstoßen. Sie legen mehr Wert auf menschliche Beziehungen und auf subjektives Wohlbefinden. Freundschaft hat Priorität vor abstrakten Regeln. Die Ausgangsbasis ist die Bewahrung der persönlichen Freiheit und Souveränität.

Wie das Gefühl der Verantwortung, der Verpflichtung und Zuverlässigkeit bei der Person verankert ist:

#### 1. Internale Kontrolle

persönliches Anliegen

Voll motiviert arbeiten die Personen bei persönlichem Interesse, wenn sie sich persönlich davon einen Profit versprechen oder wenn sie damit neue und ungewöhnliche Herausforderungen bewältigen und damit ihr Selbstbewusstsein stärken können.

Die Personen sind wenig motiviert, sich um Sachen zu kümmern, die sie oder ihre Arbeit nicht direkt betreffen, oder die keine Sanktionen befürchten lassen. Was die Arbeitsweise betrifft, möchten sich die Personen nur mit solchen Problemen befassen, die angenehm zu lösen sind. Sie suchen nach bequemen Wegen zum Ziel und der mit möglichst kleinem Arbeitsaufwand verbunden ist.

gute Beziehungsebene

Sie differenzieren ihr Pflichtgefühl; für verschiedene Personen werden unterschiedliche Kriterien benutzt. Ein Freund ist mehr als irgendjemand oder auch irgendein Kunde und das Vertrauen ist dabei groß

Identifikation mit der Sache

Der motivierenste Faktor ist, eine Sache auf eine bestimmte Art ausgezeichnet zu schaffen und dabei zwischen verschiedenen Wegen zu wählen und das der beschrittene Lösungsweg auch tatsächlich der beste war.

In allen Fällen sind also persönliche Motive ausschlaggebend, nicht die Sache sondern die Personenorientierung spielt eine Rolle.

2. Externale Kontrolle

Das „Pflichtbewusstsein“ gegenüber objektiven Regeln, Vereinbarungen, Normen usw. ist wenig ausgeprägt. Wenn keine oder nur zu geringe persönliche Motivation herzustellen ist, muss die Sachebene extern kontrolliert werden. Die Regeln werden respektiert nur wenn es unumgänglich oder vorteilhaft ist. Anders droht Unzuverlässigkeit, Gleichgültigkeit oder Desinteresse. Der Verweis auf Normen zur Begründung von gewünschten Verhaltensweisen genügt nie.

Es gibt keine Rückmeldungen über Problem.

Auch wenn etwas nicht verstanden wurde, trotzdem wird keine Hilfe in Schwierigkeiten geholt, das Individuum verlässt sich auf sich selbst. Für eine Führungskraft bedeutet es, das sie in der Regel wirklich viel mehr extern kontrollieren muss.

### **regelerorientierte Kontrolle**

Die Angehörigen neigen eher dazu allgemein gültige Regeln und Gesetze zu befolgen. Ihr Verhalten ist sehr stark an Regelungen aller Art orientiert. Normen und Vereinbarungen müssen eingehalten werden. Es besteht eine sehr starke Identifikation mit der eigenen beruflichen Tätigkeit. Sie nehmen ihre Arbeit, ihre Rolle, ihre Aufgabe und ihre damit verbundene Verantwortung sehr ernst.

Zunächst einmal wird geplant, organisiert, strukturiert. Das machen sie aus der Überzeugung heraus, so dass die Aufgaben am besten bewältigt werden können. Im beruflichen Feld werden Vorgaben exakt eingehalten, die Kompetenzen und Rollen nicht überschritten, genauso werden die Absprachen, Vereinbarungen, Zusagen und Versprechen eingehalten.

Zeitliche Zuverlässigkeit und Pünktlichkeit wird hochgeschätzt ebenso den eigenen Handlungsspielraum als Verantwortungsspielraum wahrzunehmen und aktiv die nötige Initiative zu ergreifen.

Geschieht das, gilt jemand als zuverlässig, korrekt, gewissenhaft und er ist ein geschätzter Mitarbeiter oder Kollege, ein Vollprofi und er verdient Vertrauen.

Weil hier Strukturen, Normen „Objektives“ internalisiert werden, besteht die Zuverlässigkeit gegenüber der Sache. Das Pflichtbewusstsein gilt somit in erster Linie den konkreten Vorgaben und der Loyalität der Firma.

Die Personen mögen keine Ausnahmen. Sie verbinden mit „gleichen Normen“ für alle auch „Gerechtigkeit“. Ausnahmen, Sondervereinbarungen, Abweichungen. Termine sind einzuhalten.

Ehrlichkeit ist sehr hoch geschätzt. Ausreden werden nicht akzeptiert und führen zu Ärger und Aggressionen. Ein Schuldeingeständnis und eine Entschuldigung sind Wertvorstellungen.

Lernen aus Fehlern, hat in der Logik der Internalisierung einen besonderen Stellenwert.

Wenn jemand in der Erfüllung seiner Aufgabe auf Barrieren stößt, dann ist es seine Pflicht, das denjenigen mitzuteilen, die davon ebenfalls betroffen sind. (vgl. Schroll-Machl/Nový 2003)

## 2. 3 Amerikanische Auffassung

### 2. 3. 1 Cognitive Style: How We Organize and Process Information Das Denkschema: Wie die Personen sortieren und verarbeiten die Informationen

Cognitive Style gliedert sich in drei Teilen:

1)

#### **open-minded**

*seeks out more information befor making a decision*

mehrere Informationen wurden gesammelt, bevor eine Entscheidung getroffen wird

#### **closed-minded**

*tunel vision – he or she sees only a narrow range of data and ignores the rest*

nur ein bestimmter Teil der Informationen wird berücksichtigt und die restlichen werden ignoriert, die Bereitschaft neue Informationen zu empfangen ist sehr beschränkt.

2)

#### **associative**

*filtering new data through the screen of personal experience. New data can be understood only in terms of similar past experience. The associative thinker is still going to pigeonhole that new data in with something else. New data X – is this new X more like an A or B, or maybe C?*

die Informationen werden anhand der persönlichen Erfahrungen sortiert. Neue Informationen werden mit vorläufigen Erfahrungen verglichen, es wird als Schubladendenken bezeichnet. Neue Information X – wird verglichen in dem Sinne, als ob X mehr Ähnlichkeit mit A oder B oder sogar C hat

*educational system – a system that teaches by rote*

Bildungssystem – das auswendige Lernen

**abstractive**

*can deal with something genuinely new. He or she doesn't have to lump it in with past experience. The abstractive person is more able to extrapolate data and consider hypothetical situations. (It is not A, it is not B or C –it is new! It is X!*

mit den Informationen wird umgegangen als seien sie neu. Die Personen berücksichtigen nicht die vorläufigen Erfahrungen, sind fähig die Daten extrapolieren und abwägen eine hypothetische Situation. (es handelt sich nicht um A, nicht um B oder sogar C! Es ist etwas Neues X!)

*educational system – a system which teaches problem-solving*

Bildungssystem – die Lösung der Probleme

3)

**particular thinkers**

*person feels that a personal relationship is more important than obeying rules or laws*

Die Personen bevorzugen die Verhältnisse mehr als die Befolgung der Regeln und der Gesetzen

**universal thinkers**

*person tends to obey rule and laws; relationships are less important than one's duty to the company, society, and authority in general*

Die Personen beachten die Regel und Gesetze, die Verhältnisse sind weniger wichtig als die Verpflichtung zu der Gesellschaft und Autoritäten. (vgl. Morrison/Conaway 2006)

## 2. 3. 2 Negotiation Strategies: What We Accept as Evidence Das Handlungsmuster: Was beeinflusst die Entscheidungsfindung

*Everyone acts on the basis of his or her own best interests.*

*The question becomes: How do I decide if this is a good deal or not; in a broader sense, what is the truth?*

Jeder Mensch handelt nach seinem eigenen Interessen.

Die Frage lautet: Wie wird entschieden, ob „etwas“ richtig ist oder nicht; im weitesten Sinne des Wortes, was ist die Wahrheit?

*These ways can be boiled down to faith, fact, and feeling:*

Diese Weise drückt das Wesentliche durch Glaube, Fakt und Gefühl aus:

### ***basis of faith***

*is using a belief system which can be a religion or political ideology*

#### **das Prinzip des Glaubens**

kann die Religion oder politische Ideologie vertreten

### ***basis of facts***

*want to see evidence to support your position.*

#### **das Prinzip des Faktens**

die Fakten sind unerschütterlich und unterstützen die Überzeugung

### ***basis of feeling***

*people who „go with their gut instincts“. They need to like you in order to do business with you*

#### **das Prinzip des Fühlens**

die Instinkte sind bevorzugt; die Beliebtheit ist erforderlich für die Geschäftsbeziehungen. (vgl. Morrison/Conaway 2006)

### **2. 3. 3 Value Systems: The Basis for Behavior** **Die Wertordnung: Der Grund fürs Verhaltensweisen**

*Locus of Decision Making, Sources of Anxiety Reduction, Issues of Equality identify the Value Systems in the predominant culture – their methods of dividing right from wrong, good from evil, etc.*

Locus of Decision Making, Sources of Anxiety Reduction, Issues of Equality identifizieren das System des Wertes in der als überwiegend in der Gesellschaft – ihre Methoden nach denen sie Gutes vom Bösen unterscheiden.

#### **Locus of Decision Making**

Locus of Entscheidungsfindung

*how much a culture prizes individualism as opposed to collectivism.*

wie die Gesellschaft den Individualismus im Gegensatz zu dem Kollektivismus einschätzt.

#### ***individualism***

*a person may consider only himself or herself when making a decision*

#### **Individualismus**

die Person entscheidet nur für sich selbst

#### ***collectivism***

*a person must abide by the consensus of the collective group*

#### **Kollektivismus**

die Person muss ausdauern in Konsens des Kollektivums

#### ***loci of decision making***

*a series of concentric circles*

#### **loci of decision making**

die Serie des konzentrischen Zirkels

*smallest circle – individual*

*next circle – usually the family*

*next circle – larger group (ethnic group, a religion, or even the individual's country)*

der kleinste Zirkel – individuell

der zweite Zirkel – gewöhnlich die Familie

der dritte Zirkel – größere Gruppe (Ethnikon, Religion oder die Individuum's Land)

### **Sources of Anxiety Reduction**

Fundgrube für die Angstreduktion

*How we reduce anxiety? - where he or she will turn for help and advice*

Wie die Befürchtung reduziert wird? - wo wird die Hilfe oder der Ratschlag gesucht?

*Four basic sources of security and stability that people turn to:*

Es gibt vier Fundgruben die garantieren die Sicherheit und Stabilität, die die Personen suchen:

- *interpersonal relationships*
- *religion*
- *technology*
- *law*

- zwischenmenschliche Beziehungen
- Religion
- Technologie
- Strafgewalt

*Frequently, a combination of sources is used*

Die Kombination der Vorläufigen ist gewöhnlich

### **Issues of Equality**

*the division of power; some sectors that have unequal status*

Aufteilung der Macht; die Sektoren haben unterschiedliche Position

*issues of male-female equality*

Masculinität versus Femininität (vgl. Morrison/Conaway 2006)

### 3. Hypothesen und Bewertung

#### 3. 1 Hofstede

| Country             | PDI   |       | IDV   |      | MAS   |      | UAI   |      | LTO   |       |
|---------------------|-------|-------|-------|------|-------|------|-------|------|-------|-------|
|                     | Index | Rank  | Index | Rank | Index | Rank | Index | Rank | Index | Rank  |
| Czech *<br>Republic | 57    |       | 58    |      | 57    |      | 74    |      | 13    |       |
| Denmark             | 18    | 51    | 74    | 9    | 16    | 50   | 23    | 51   | 46a   | 10    |
| Germany             | 35    | 42-44 | 67    | 15   | 66    | 9-10 | 65    | 29   | 31    | 22-24 |
| Netherlands         | 38    | 40    | 80    | 4-5  | 14    | 51   | 53    | 35   | 44    | 11-12 |

#### Hypothese nach Geert Hofstede

Anhand des Resultates Hofstede's empirischen Untersuchung und seinen Kulturdimensionen, entstand die erste Hypothese. (siehe Anhang)

#### 3. 2 Amerikanische Auffassung

##### Cognitive Style:How We Organize and Process Information

Folgenderweise wurden die Nationalitäten nach dem amerikanischen Model beurteilt: (siehe Anhang)

1)

open-minded – Tschechen

closed-minded – tunel vision – Deutsche, Dänen

Niederländer stehen dazwischen, eher closed-minded

2)

associative – Deutsche

abstractive – Tschechen, Dänen, Niederländer

3)

particular thinkers – Tschechen

universal thinkers – Dänen, Deutsche, Niederländer

### **Negotiation Strategies: What We Accept as Evidence**

These ways can be boiled down to faith, fact, and feeling:

basis of faith – alle

basis of facts – alle

basis of feeling – Tschechen

### **Value Systems: The Basis for Behaviour**

Locus of Decision Making

how much a culture prizes individualism as opposed to collectivism.

individualism – alle

### **Sources of Anxiety Reduction**

Four basic sources of security and stability that people turn to:

interpersonal relationships – Tschechen

religion – Tschechen

technology – Niederländer

law – Dänen, Deutsche, Niederländer

## **Issues of Equality**

the division of power; some sectors that have unequal status

gleich – Dänen, Tschechen

ungleich – Deutsche, Niederländer

issues of male-female equality

gleich – Tschechen, Dänen

ungleich – Deutsche, Niederländer

## **4. Empirische Untersuchung**

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wurde eine empirische Forschung in zwei Skischulen durchgeführt. Zuerst werden die konkreten Ziele und Forschungsmethoden vorgestellt sowie der Aufbau des Fragebogens. Dann wird die praktische Durchführung beschrieben. Zum Schluss werden die Untersuchungsdaten ausgewertet.

### **4. 1 Ziel und Methode der Untersuchung**

Allgemein beschäftigte sich die Untersuchung mit der Problematik der kulturellen Differenzen der Tschechen, Dänen, Deutschen und Niederländer. Der zentrale Punkt meiner Forschung bestand im Vergleich der Mentalitäten von zwei verschiedenen Blickwinkeln – amerikanischen Sicht und europäischen Sicht um die ähnlichste Kultur der Tschechischen zu finden. Die Ausgangslage waren Hofstede's Kulturdimensionen und amerikanische Auffassung. Mein Projekt hatte das Ziel zu beurteilen, welche Kultur der tschechischen am ähnlichsten ist.

Um diese Fragen beantworten zu können, wurde eine schriftliche Befragung in Form von einem standardisierten Fragebogen konzipiert. Der Fragebogen war nach dem deutsch-tschechische Kulturstandardkonzept von Sylvia Schroll-Machl und Ivan Novy abgefasst. Obwohl es sich um mehrere Nationalitäten handelt, wurde der Kulturstandardkonzept von Schroll-Machl und Novy ausgewählt, weil es sich um die Gegenpole handelt.

## **4. 2 Aufbau des Fragebogens**

Die Datenerhebung verläuft auf der Grundlage einer Fragebogenstudie. Diese Methode liefert vergleichbare Ergebnisse und ermöglicht eine große Anzahl von Personen gleichzeitig zu befragen.

Die modifizierten Kulturstandards bilden die inhaltliche Ausgestaltung des Fragebogens. Dabei werden auch die Ziele des Projekts beachtet.

Das Formular war anonym auszufüllen.

Zuerst wird der Grund der Umfrage und die Verwendung der Ergebnisse vorgestellt.

Am Anfang des Fragebogens befinden sich allgemeine Fragen zu der antwortenden Person (Alter, Geschlecht). Danach umfasst er 5 verschiedenen Fragen, die die Bewertungsmöglichkeiten bieten. Es handelt sich dabei um vorgegebene Antwortkategorien, die eine rasche Auswertung und Quantifizierung ermöglichen. Jeder Befragte äußerte sich durch eine Skala 1-5, je nach dem, wie die einzelnen Aussagen seiner Meinung nach zutreffen. Die Nummer 1 entspricht dem niedrigstem Wert und die 5 dem Höchstwert. Jeder Satz hängt mit einem der deutsch-tschechischen Kulturstandards zusammen.

## **4. 3 Verlauf der Untersuchung**

Der Fragebogen wurde im März 2009 erstellt. Die Verteilung der Formulare erfolgt im Zeitraum von 2 Monaten, sie wurden persönlich in der Papierform ausgegeben.

Die Zielgruppe bildeten die Angestellten der Skischulen. Vorwiegend die Instruktoeren, aber auch die Büroangestellten, die die Skischule im Gang halten und mit den verschiedenen Auslandsreisebüros handeln.

Der Fragebogen wurde als eine Computergeschriebene DIN A4-Seite distribuiert.

Nach Abschluss der Befragung folgte die Aufbereitung und Auswertung der erhobenen Daten sowie die grafische Bearbeitung der Ergebnisse.

#### **4. 4 Auswertung und Interpretation der Ergebnisse**

Im Rahmen der Untersuchung wurden 80 Fragebögen verteilt. Die Formulare gaben insgesamt 53 Personen zurück, davon konnten 50 Formulare in die Auswertung eingeschlossen werden. Drei Antwortenbögen mussten allerdings ausgeschlossen werden, weil sie nicht richtig ausgefüllt waren.

#### **4. 5 Strukturen der Befragten**

Alle Befragten sind im arbeitsfähigen Alter. Der größte Anteil liegt im Alter zwischen 20 und 30 Jahren. Etwas mehr als die Hälfte der Befragten ist männlich (56%) und weiblichen Geschlechts sind (44%). Was die Position im Unternehmen angeht, gehören 20% zum Topmanagement, 80% sind Fachkräfte.

#### **4. 6 Fragebogen**

Die Befragung ist qualitativ. Der Fragebogen basierte auf der fünfstufigen Antwortskala. Die über den Fragebogen generierten Daten werden mit Hilfe der Säulendiagramme ausgewertet. Für jede Behauptung wird ein Durchschnittswert berechnet. Die Auswertung ist sehr einfach: Die Nummer 3 der Mittelwert, der die Neutralität bezeichnet. Niedrige Punktzahlen (unter 3) entsprechen einem Kulturstandard, hohe Punktwerte dann dem Gegenpol. Das wichtigste Ziel der Studie war, die Einstellungen der Befragten zu bewerten und mit den beschriebenen Kulturstandards zu vergleichen.

## **5. Zusammenfassung der Ergebnisse**

### **5. 1 Die Basis des Kulturstandartkonzeptes**

#### **Simultanität versus Konsekutivität**

Die erste Frage „Ob die Klienten mehrere Dinge auf einmal schaffen können, z. B. Komplizierte Übungen“, wird folgendermaßen eingeschätzt. Die Tschechen wurden als flexibel beurteilt und wurden zu dem Kulturstandard „Simultanität“ zugeordnet, Dänen, Deutsche und Niederländer wurden als inflexibel bewertet und deshalb dem Kulturstandard „Konsekutivität“ zugeordnet.

#### **Konfliktvermeidung versus Konfliktkonfrontation**

Die Aussage 2 „Falls die Klienten nicht zufrieden sind, kann die Unzufriedenheit deutlich ausgedrückt werden?“ hängt mit dem Kulturstandard Konfliktvermeidung versus Konfliktkonfrontation nur teilweise zusammen. Alle Nationalitäten wurden als Konfliktkonfrontationsfähige eingeschätzt. Bei den Tschechen hängt das Resultat eher mit der Asertivität; mit der Erziehung zur Offenheit zusammen. Die Tschechen lernten, ihre Unzufriedenheit vorzubringen. Was gezahlt wurde, soll auch der Kunde bekommen. Falls etwas schief läuft, sind die Klienten bereit sich zu beschweren. Heutzutage ist es möglich unter verschiedenen Dienstleistungsanbietern zu wählen und die Gesetze stehen auf der Seite der Benachteiligten.

Ehemaliges Regime ermöglichte es nicht. Der Urlaub verläuft auf der Basis des Betriebsurlaubes und dabei verhindern mehreren Faktoren das die Teilnehmer sich beschweren, u. a. hatten sie Angst sich zu beschweren, weil Sie nicht am nächsten Urlaub teilnehmen können.

### **Schwankende Selbstsicherheit versus stabile Selbstsicherheit**

Die Frage Nr. 3 „Wie schätzen sie den Grad der Selbstsicherheit?“ Die Tschechen wurden als nicht Selbstbewusst bewertet und wurden zu dem Kulturstandard „schwankende Selbstsicherheit zugeordnet. Die Dänen, Deutschen und Niederländer fallen in den Kulturstandard stabile Selbstsicherheit.

### **Abwertung von Strukturen versus Aufwertung von Strukturen**

Die Aussage 4 „Wie folgen die Klienten den Regeln und Gesetzen? z.B. FIS Verhaltensregeln für Skifahrer und Snowboarder?“ richtet sich an die Wahrnehmung von Gesetzen, Regeln und Vorschriften. Das einzige Volk, das die Regeln unter allen Umständen befolgt sind die Deutschen. Alle anderen, Tschechen, Dänen und Niederländer übertreten ab und zu die Regeln und deswegen ähneln sie dem Kulturstandard Abwertung von Strukturen.

### **Diffusion versus Trennung von Persönlichkeits- und Lebensbereichen**

Die Messung zeigte, dass die Tschechen sehr stark der Diffusion den Vorrang geben, sie trennen nicht zwischen der Arbeits- und Privatwelt. Die Aussage 5 „Wie oft sind die Klienten im Kontakt mit Arbeit oder Arbeitsumgebung?“ beschäftigt sich mit dem Verhältnis zu privater und beruflicher Sphäre und vermittelt klare Ergebnisse.

Die Deutschen, Dänen und Niederländer neigen zu der Trennung von Persönlichkeits- und Berufsbereichen. Sie sprechen nicht über die Arbeitswelt während dem Urlaub.

**Transformationsprozeß** von einem sozialistischen zu einem marktwirtschaftlichen System beeinflusst teilweise auch die anderen Kulturstandards. Für diese Forschung ist die Art des Einflusses des Kulturstandards nicht so grundlegend und deshalb ist es nicht in die Zusammenfassung der Ergebnisse einbezogen.

## 5. 2 Durchschnittliche Noten

|              | 1. Frage | 2. Frage | 3. Frage | 4. Frage | 5. Frage |
|--------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Tschechen    | 3        | 3,63     | 3,36     | 2,76     | 2,8      |
| Dänen        | 2,54     | 2,26     | 3,2      | 3        | 2,54     |
| Niederländer | 2,6      | 2,58     | 3,04     | 3,2      | 2,44     |
| Deutschen    | 2,58     | 2,83     | 3,88     | 3,72     | 3,12     |

**Anhand der durchschnittlichen Noten erhielten die Dänen ähnliche Werte den Tschechen. Auf dem zweiten Platz landeten die Deutschen und die Niederländer auf dem dritten Platz.**

## **Zusammenfassung**

Innerhalb der Europäischen Union gehören interkulturelle Begegnungen in vielen Berufsbereichen schon zum Alltag.

Der Fokus meiner Betrachtung war auf die Unterschiede zwischen deutschen, dänischen, niederländischen und tschechischen Kulturen gerichtet. Entscheidend war die Frage, wodurch sich alle in ihrem Denken und Handeln unterscheiden.

Zu der Forschung gehörte auch die Überprüfung der Kulturstandards während der Erholungszeiten. Die Urlauber verbringen durchschnittlich eine Woche in der Tschechischen Republik und das ist sehr kurze Zeit zum „Ausschalten“.

Die unterschiedlichen Mentalitäten weisen eine Reihe erheblicher Differenzen auf. Nach dem Vergleich der Untersuchungsdaten mit den einzelnen Kulturstandards lässt sich sagen, dass die Ergebnisse teilweise der Theorie entsprechen.

Die Umfrage bestätigte, dass das Konzept sich nicht auf alle Zugehörigen der Kulturen bezieht. Die Kulturstandards dürfen nicht verallgemeinert werden.

In den letzten Jahren sind neue Märkte entstanden. Die neuen Märkte benötigen auch das Verständnis der alten Mentalitäten. Die Kulturstandards können dabei am Anfang als Hilfsmittel genommen werden. Trotz der Hilfe des Standards können nicht alle verallgemeinert werden und sie sollten nicht als einziger Faktor betrachtet werden. Bei der Annäherung der fremden Mentalitäten sollten auch andere Elemente in Kauf genommen werden.

Die deutsch-tschechische Zusammenarbeit läuft schon lange Jahre erfolgreich, deshalb werden auch die dänischen und niederländischen Klienten in diese Forschung einbezogen. Trotz vieler Ähnlichkeiten der Mentalitäten bleibt der deutsche Markt privilegiert, weil die Anzahl der Klienten und ihrer Kaufkraft unvergleichbar stärker ist.

Zum Ziel meiner Untersuchung wurde die ähnlichste Mentalität der tschechischen zu finden. Trotz den Hypothesen, weist die dänische Mentalität die ähnlichste Denk- und Verhaltensweisen auf.

Im Falle der ähnlichen Mentalität könnte auch die Zusammenarbeit leichter verlaufen, weil die Kommunikation zwischen Beteiligten verständlicher verlaufen könnte. Die Erwartungen werden ähnlich und die Missverständnisse nicht so häufig. Die Zusammenarbeit mit den dänischen Klienten ist einfacher als mit den deutschen. Die deutschen Klienten benötigen klare, direkte Anweisungen.

Interkulturelles Lernen wird in den nächsten Jahrzehnten immer mehr benötigt.

## **Literaturverzeichnis:**

Morrison, Terri and Conaway, Wayne A. (2006): Kiss, Bow, or Shake Hands. The Bestselling Guide to Doing Business in More Than 60 Countries. Adams Media. Avon, Massachusetts.

Robalo, António (2004): Comparative Management. Edições Sílabo, Lda. Lisboa.

Nový, Ivan/Schroll-Machl, Sylvia a kol. (2003): Interkulturní komunikace v řízení a podnikání. Management Press. Praha.

Nový, Ivan and Schroll-Machl, Sylvia (2007). Interkulturní komunikace v řízení a podnikání česko-německá. Management Press. Praha.

Nový, Ivan and Schroll-Machl, Sylvia (2003): Perfekt geplant oder genial improvisiert? Kulturunterschiede in der deutsch-tschechischen Zusammenarbeit. Rainer Hampp. München.

Hofstede, Geert (2003): Culture's Consequences, Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations. Sage Publications. Newbury Park, CA.

Nový, Ivan/Schroll-Machl, Sylvia. (2005): Spolupráce přes hranice kultur. Management Press. Praha.

Průcha, Jan (2004): Interkulturní psychologie. Portál, s.r.o. Praha.

## Webseiten

<<http://www.agora-praha.cz/page-interkulturni-komunikace-ve-svete-ktery-se-stava-globalni-vesnici.html>>.

<[http://www.bbc.co.uk/czech/specials/96\\_neweurope/page10.shtml](http://www.bbc.co.uk/czech/specials/96_neweurope/page10.shtml)>.

<<http://vasekovm.blog.cz/0802/interkulturni-psychologie>>.

<<http://www.geert-hofstede.com/.geert-hofstede.com/>>.

<<http://www.schroll-machl.de>>.

<<http://www.clearlycultural.com/geert-hofstede-cultural-dimensions/>>.

## **Anhang**

**Anhang 1:** Index scores and ranks for countries and regions from the IBM set

Grafische Darstellung

Hofstede's index scores

**Anhang 2:** Dotazník (CZ)

Fragebogen (DE)

**Anhang 3:** Amerikanische Auffassung: Czechs

Danes

Germans

Netherlanders

## Index scores and ranks for countries and regions from the IBM set

| Country          | PDI   |       | IDV   |       | MAS   |       | UAI   |       | LTO   |       |
|------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
|                  | Index | Rank  |
| Argentina        | 49    | 35-36 | 46    | 22-23 | 56    | 20-21 | 86    | 10-15 |       |       |
| Australia        | 36    | 41    | 90    | 2     | 61    | 16    | 51    | 37    | 31    | 22-24 |
| Austria          | 11    | 53    | 55    | 18    | 79    | 2     | 70    | 24-25 | 31a   | 22-24 |
| Belgium          | 65    | 20    | 75    | 8     | 54    | 22    | 94    | 5-6   | 38a   | 18    |
| Brazil           | 69    | 14    | 38    | 26-27 | 49    | 27    | 76    | 21-22 | 31    | 22-24 |
| Canada           | 39    | 39    | 80    | 4-5   | 52    | 24    | 48    | 4-5   | 23    | 30    |
| Costa Rica       | 35    | 42-44 | 15    | 46    | 21    | 48-49 | 86    | 10-15 |       |       |
| Czech * Republic | 57    |       | 58    |       | 57    |       | 74    |       | 13    |       |
| Denmark          | 18    | 51    | 74    | 9     | 16    | 50    | 23    | 51    | 46a   | 10    |
| Ecuador          | 78    | 8-9   | 8     | 52    | 63    | 13-14 | 67    | 28    |       |       |
| Finland          | 33    | 46    | 63    | 17    | 26    | 47    | 59    | 31-32 | 41a   | 14    |
| France           | 68    | 15-16 | 71    | 10-11 | 43    | 35-36 | 86    | 10-15 | 39a   | 17    |
| Germany          | 35    | 42-44 | 67    | 15    | 66    | 9-10  | 65    | 29    | 31    | 22-24 |
| Greece           | 60    | 27-28 | 35    | 30    | 57    | 18-19 | 112   | 1     |       |       |
| Guatemala        | 95    | 2-3   | 6     | 53    | 37    | 43    | 101   | 3     |       |       |
| Hong Kong        | 68    | 15-16 | 25    | 37    | 57    | 18-19 | 29    | 49-50 | 96    | 2     |
| Hungary *        | 46    |       | 55    |       | 88    |       | 82    |       |       |       |
| Chile            | 63    | 24-25 | 23    | 38    | 28    | 46    | 86    | 10-15 |       |       |
| China *          | 80    |       | 20    |       | 66    |       | 40    |       | 118   |       |
| India            | 77    | 10-11 | 48    | 21    | 56    | 20-21 | 40    | 45    | 61    | 7     |
| Indonesia        | 78    | 8-9   | 14    | 47-48 | 46    | 30-31 | 48    | 41-42 |       |       |
| Iran             | 58    | 29-30 | 41    | 24    | 43    | 35-36 | 59    | 31-32 |       |       |
| Ireland          | 28    | 49    | 70    | 12    | 68    | 7-8   | 35    | 47-48 | 43a   | 13    |
| Israel           | 13    | 52    | 54    | 19    | 47    | 29    | 81    | 19    |       |       |
| Italy            | 50    | 34    | 76    | 7     | 70    | 4-5   | 75    | 23    | 34a   | 19    |
| Jamaica          | 45    | 37    | 39    | 25    | 68    | 7-8   | 13    | 52    |       |       |
| Japan            | 54    | 33    | 46    | 23-25 | 95    | 1     | 92    | 7     | 80    | 4     |
| Korea (South)    | 60    | 27-28 | 18    | 43    | 39    | 41    | 85    | 16-17 | 75    | 5     |
| Malaysia         | 104   | 1     | 26    | 36    | 50    | 25-26 | 36    | 46    |       |       |
| Mexico           | 81    | 5-6   | 30    | 32    | 69    | 6     | 82    | 18    |       |       |

| Country        | PDI   |       | IDV   |       | MAS   |       | UAI   |       | LTO   |       |
|----------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
|                | Index | Rank  |
| Netherlands    | 38    | 40    | 80    | 4-5   | 14    | 51    | 53    | 35    | 44    | 11-12 |
| New Zealand    | 22    | 50    | 79    | 6     | 58    | 17    | 49    | 39-40 | 30    | 25-26 |
| Norway         | 31    | 47-48 | 69    | 13    | 8     | 52    | 50    | 38    | 44a   | 11-12 |
| Pakistan       | 55    | 32    | 14    | 47-48 | 50    | 25-26 | 70    | 24-25 | 0     | 34    |
| Panama         | 95    | 2-3   | 11    | 51    | 44    | 34    | 86    | 10-15 |       |       |
| Philippines    | 94    | 4     | 32    | 31    | 64    | 11-12 | 44    | 44    | 19    | 31-32 |
| Poland *       | 68    |       | 60    |       | 64    |       | 93    |       |       |       |
| Portugal       | 63    | 24-25 | 27    | 33-35 | 31    | 45    | 104   | 2     | 30a   | 25-26 |
| Singapore      | 74    | 13    | 20    | 39-41 | 48    | 28    | 8     | 53    | 48    | 9     |
| South Africa   | 49    | 35-36 | 65    | 16    | 63    | 13-14 | 49    | 39-40 |       |       |
| South Korea    | 60    | 27-28 | 18    | 43    | 39    | 41    | 85    | 16-17 | 75    | 5     |
| Spain          | 57    | 31    | 51    | 20    | 42    | 37-38 | 86    | 10-15 | 19a   | 31-32 |
| Sweden         | 31    | 47-48 | 71    | 10-11 | 5     | 53    | 29    | 49-50 | 33    | 20    |
| Switzerland    | 34    | 45    | 68    | 14    | 70    | 4-5   | 58    | 33    | 40a   | 15-16 |
| Taiwan         | 58    | 29-30 | 17    | 44    | 45    | 32-33 | 69    | 26    | 87    | 3     |
| Thailand       | 64    | 21-23 | 20    | 39-41 | 34    | 44    | 64    | 30    | 56    | 8     |
| Turkey         | 66    | 18-19 | 37    | 28    | 45    | 32-33 | 85    | 16-17 |       |       |
| United Kingdom | 35    | 42-44 | 89    | 3     | 66    | 9-10  | 35    | 47-48 | 25    | 28-29 |
| United States  | 40    | 38    | 91    | 1     | 62    | 15    | 46    | 43    | 29    | 27    |
| Uruguay        | 61    | 26    | 36    | 29    | 38    | 42    | 100   | 4     |       |       |
| Venezuela      | 81    | 5-6   | 12    | 50    | 73    | 3     | 76    | 21-22 |       |       |
| Regions:       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
| Arab countries | 80    | 7     | 38    | 26-27 | 53    | 23    | 68    | 27    |       |       |
| East Africa    | 64    | 21-23 | 27    | 33-35 | 41    | 39    | 52    | 36    | 25    | 28-29 |
| West Africa    | 77    | 10-11 | 20    | 39-41 | 46    | 30-31 | 54    | 34    | 16    | 33    |

NOTE:

1 = highest rank. LTO ranks. 1 = China; 15-16 = Bangladesh; 21 = Poland; 34 = lowest

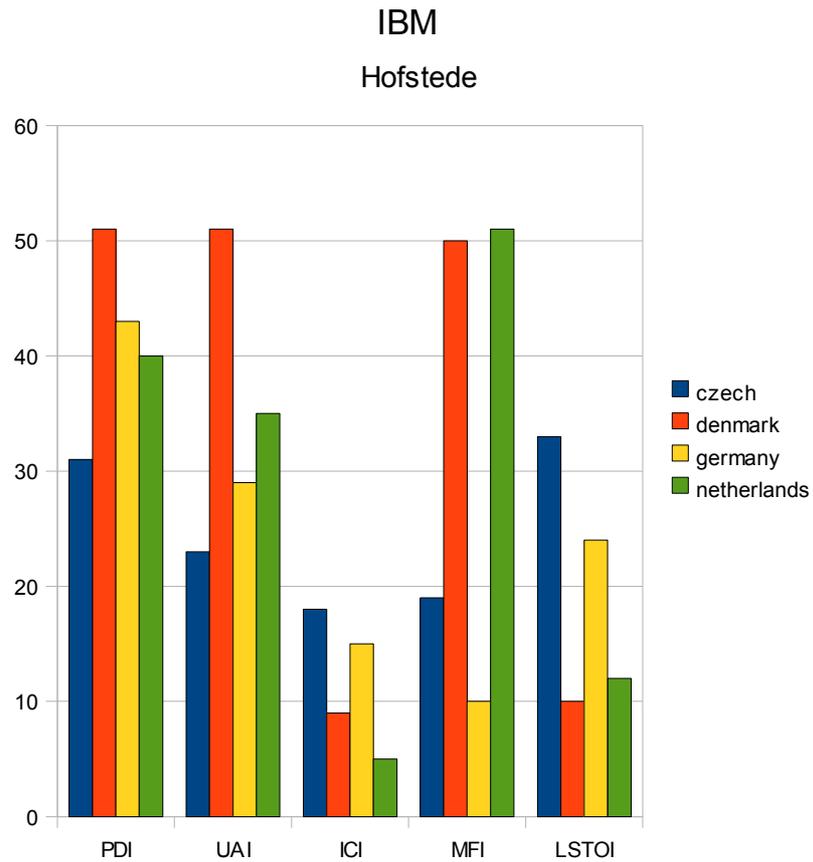
a - Based on EMS consumer survey.

\* - Index score estimates for countries not in the IBM set /Czechia: Kruzela (1995), Thorpe and Pavlica (1996), and Kolman, Hofstede, Noorderhaven, and Dienes (1999)

Hofstede (2001:500)

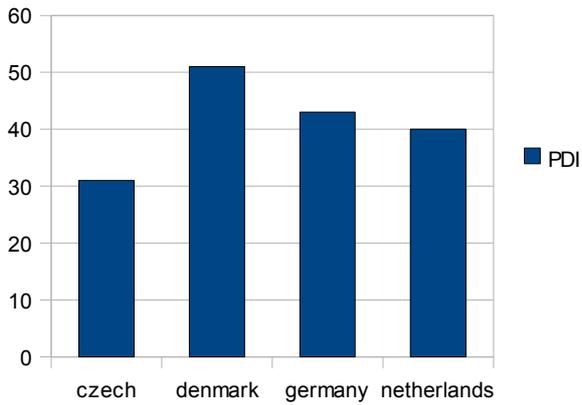
## Grafische Darstellung

### Hofstede's index scores

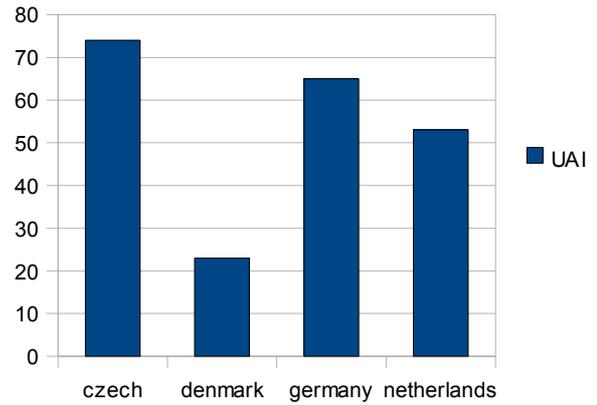


PDI - Power Distance  
UAI - Uncertainty Avoidance  
ICI - Individualism  
MFI - Masculinity  
LSTOI - Long-Term Orientation

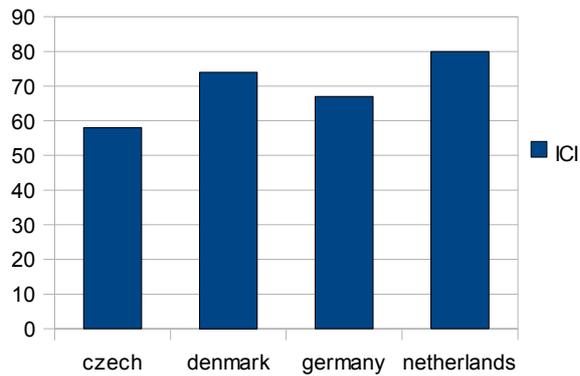
Power Distance Index  
Hofstede



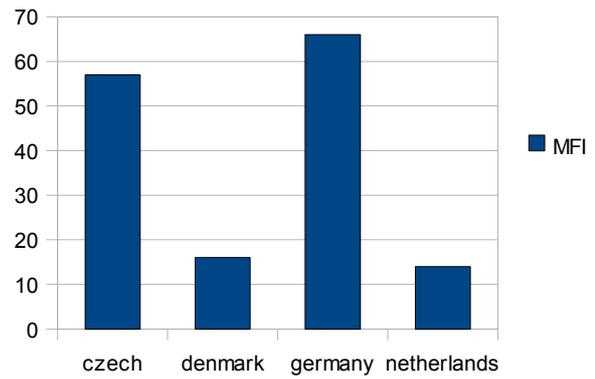
Uncertainty Avoidance Index  
Hofstede



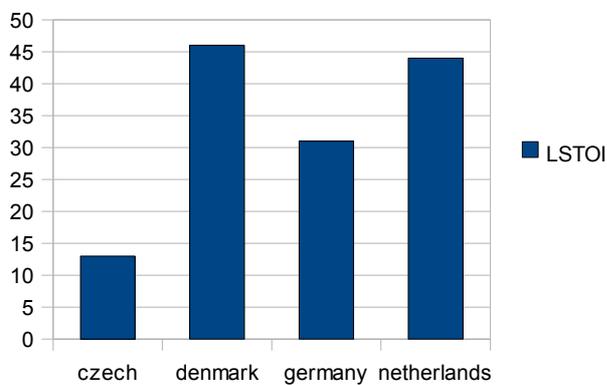
Individualism/Collectivism Index  
Hofstede



Masculinity/Femininity Index  
Hofstede



Long/Short-Term Orientation  
Hofstede



## Písemný průzkum

Pavlna Šťastná, studentka filozofické fakulty Univerzity Pardubice, 3.ročník  
Předem Vám děkuji za vyplnění tohoto „dotazníku“. Vaše odpovědi budou podkladem  
pro mou závěrečnou práci.

*Ve své práci porovnávám české kulturní standardy s dánskými, holandskými a  
německými. Ke každému tvrzení přiřadte prosím číselnou hodnotu od 1 do 5 podle  
vašeho názoru, kdy 1 má nejnižší hodnotu a 5 nejvyšší.*

věk:.....

pohlaví:      M               Ž

### 1. Jsou klienti schopni zvládat více věcí najednou, např.složité cvičení?

(Konsekutivität versus Simultanität)

| Češi   | Dáni   | Nizozemci  | Němci  |
|--|--|--|--|
| 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> |

### 2. Pokud nejsou klienti spokojeni, umí nespokojenost vyjádřit?

(Konfliktkonfrontation versus Konfliktvermeidung)

| Češi   | Dáni   | Nizozemci  | Němci  |
|--|--|--|--|
| 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> |

### 3. Jak hodnotíte míru sebedůvěry?

(stabile Selbstsicherheit versus schwankende Selbstsicherheit)

| Češi   | Dáni   | Nizozemci  | Němci  |
|--|--|--|--|
| 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> |

### 4. Jak dodržují pravidla a zákony? např. FIS pravidla bezpečnosti a přepravy na

sjezdovce (regelorientierte Kontrolle versus personorientierte Kontrolle)

| Češi   | Dáni   | Nizozemci  | Němci  |
|--|--|--|--|
| 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> |

### 5. Jak často jsou klienti v kontaktu s prací či pracovním prostředím?

(Trennung von Persönlichkeits- und Lebensbereichen versus Diffusion von Persönlichkeits- und Lebensbereichen)

| Češi   | Dáni   | Nizozemci  | Němci  |
|--|--|--|--|
| 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> |

## Schriftliche Untersuchung

Pavĺina Ťřastn, Philosophische Fakultät, Universität Pardubice, 3.Studienjahr

*Die Antworten sind völlig anonym und werden nur für ein Projekt verwendet.  
Richtige Antworten ankreuzen Sie bitte, wie die einzelnen Aussagen Ihrer Meinung nach  
zutreffen. Die Nummer 1 entspricht dem niedrigstem Wert und die 5 dem Höchstwert.  
Ich danken Ihnen für Ihre Zeit und Mühe.*

Alter:.....

Geschlecht: M  F

### 1. Können die Klienten mehrere Dinge auf einmal schaffen, z. B. Komplizierte Übungen? (Konsekutivität versus Simultanität)

| Tschechen  | Dänen  | Holnder   | Deutsche   |
|--|--|--|--|
| 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> |

### 2. Falls die Klienten nicht zufrieden sind, kann die Unzufriedenheit deutlich ausgedrckt werden? (Konfliktkonfrontation versus Konfliktvermeidung)

| Tschechen  | Dnen  | Holnder   | Deutsche   |
|--|--|--|--|
| 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> |

### 3. Wie schtzen sie den Grad der Selbstsicherheit? (stabile Selbstsicherheit versus schwankende Selbstsicherheit)

| Tschechen  | Dnen  | Holnder   | Deutsche   |
|--|--|--|--|
| 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> |

### 4. Wie folgen die Klienten den Regeln und Gesetzen? z.B. FIS Verhaltensregeln für Skifahrer und Snowboarder? (regelerorientierte Kontrolle versus personorientierte Kontrolle)

| Tschechen  | Dänen  | Holnder   | Deutsche   |
|--|--|--|--|
| 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> |

### 5. Wie oft sind die Klienten im Kontakt mit Arbeit oder Arbeitsumgebung? (Trennung von Persönlichkeits- und Lebensbereichen versus Diffusion von Persönlichkeits- und Lebensbereichen)

| Tschechen  | Dänen  | Holnder   | Deutsche   |
|--|--|--|--|
| 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> |

## **Czechs**

### **Cognitive Style: How Czechs Organize and Process Information**

The Czechs have always been open to information on most issues. They tend to be more analytic than associative, but they value relationships more than obedience to abstract rules of behavior.

### **Negotiation Strategies: What Czechs Accept as Evidence**

Czechs find truth through a mixture of subjective feelings and objective facts. Their faith in the ideologies of humanitarianism and democracy will influence the truth in nearly every situation.

### **Value Systems: The Basis for Behavior**

The amicable separation of Czechoslovakia into the Czech and Slovak Republic is an example of the humanitarian value systems of both cultures. The following three sections identify the Value Systems in the predominant culture—their methods of dividing right from wrong, good from evil, and so forth.

### **Locus of Decision Making**

The responsibility for decision making rests on the shoulders of the individual. Individualism has always been encouraged, and individual achievement is more important than family in determining status. Czechs feel that they have a right to a private life, their friends are few and specific to their needs. Czechs feel that the same values should apply to all members of their culture.

### **Sources of Anxiety Reduction**

With the demise of Communist rule, the guarantee of full employment ended. This produces considerable day to day anxiety. Although the traditional role of the family as the basic educating and socializing unit has been weakened, the family unit is still recognized as a stabilizing force. The Church seems to be regaining its influence on family life and social structure, and with this comes more security for both the individual and the family.

### **Issues of Equality**

The homogeneity of the Czech culture has eliminated most of the ethnic bias that existed before the breakup of Czechoslovakia. There is keen competition for status, but when one is recognized for one's accomplishment, one gains prominence among equals. The desire for power may undercut the humanitarian need for equality. This drive for power can yield strong, hierarchical structures in government, business, and society. The husband is the titular head of the home. However, since most women work outside the home, husbands take some responsibility for raising the children. Women have complete legal, political, social, and economic equality with men.

## **Danes**

### **Cognitive Styles: How Danes Organize and Process Information**

The Danes are a proud people who tend to be satisfied with their own accomplishments and thus do not need (and are not open to) information or help from others. Their education is moving away from rote learning and toward the application of abstractive, conceptual thinking. They tend to follow universalistic rules of behavior rather than react to particular situations.

### **Negotiation Strategies: What Danes Accept as Evidence**

Truth is centered in a faith in the ideology of social welfare, with objective facts used to prove a point. Subjective feelings do not play a part in negotiation processes.

### **Value Systems: The Basis for Behavior**

Denmark is a social welfare state in which the quality of life and environmental issues are given top priority. The following three sections identify the Value Systems in the predominant culture-their methods of dividing right from wrong, good from evil and so forth.

### **Locus of Decision Making**

Danes have a strong belief in individual decisions within the social welfare system. There is a strong self-orientation, but with an obligation to help those who are not able to help themselves. There is an emphasis on individual initiative and achievement, with one's ability being more important than his or her station in life. The dignity and worth of the individual is emphasized, along with the right to private life and opinions.

### **Sources of Anxiety Reduction**

Life's uncertainties are accepted, and anxiety is reduced by a strong social welfare system-the government is there to serve the people. Though individualistic, Danes are resigned to a social welfare state in which there is little distinction available through individual accomplishment. Young people are encouraged to mature early and to take risks to develop a strong self-image.

### **Issues of Equality/Inequality**

Denmark basically has a middle-class society, with family needs as the central issue of social policy and governmental intervention. Danes strive to minimize social differences, so there is very little evidence of poverty or wealth, although they exist. National transcends social differences, and largely homogeneous population minimizes ethnic differences. In this society, upper-class husbands and wives share the responsibility of child care.

## **Germans**

### **Cognitive Styles: How Germans Organize and Process Information**

The Germans are generally closed to outside information, and they do not freely share information among units of the same organization. The younger generations are becoming more open. Germans are analytic and conceptual in their information processing. They are strongly committed to the universals of their culture. Friendships are not developed quickly, but they are deep and highly selective.

### **Negotiation Strategies: What Germans Accept as Evidence**

Objective facts form the basis for truth. Feelings are not accepted in negotiations. A strong faith in the social democratic ideology influences Germans' perceptions of the truth.

### **Value Systems: The Basis for Behavior**

One may find some differences in the value systems between what was once East and West Germany. The following three sections identify the Value Systems in the predominant culture-their methods of dividing right from wrong, good from evil, and so forth.

### **Locus of Decision Making**

Germans are strongly individualistic, but cultural history must be considered in the decision-making process. Decision making is slow and involved, as all peripheral concerns must be taken care of in the process. Once a decision is made, it is unchangeable. Individual privacy is necessary in all walks of life, and personal matters are not to be discussed in business negotiations. It is important to develop a personal friendship with your counterparts.

### **Sources of Anxiety Reduction**

Universal rules and regulations combined with strong internal discipline give stability to life and reduce uncertainty. There is a high need for social and personal order, and a low tolerance for deviant behavior. There is very little show of emotion because of strong internal structures and control. Fear or skepticism about the future (economic, political, social) breeds anxiety and pessimism.

### **Issues of Equality**

Strong but subtle biases exist against foreign workers, refugees, Gypsies, and perhaps, the East Germans, as they may be a threat in the job market and do not conform to national norms. Germany has a distinctly hierarchical society, with classes established to fill organizational roles and give structure and order. Equal rights for all are guaranteed by law but may not be practiced in the marketplace. Women still have a strong bias to overcome in both pay and power.

## **Netherlanders**

### **Cognitive Styles: How Netherlanders Organize and Process Information**

The Dutch are generally circumspect toward outside information. They are abstractive and process information objectively and analytically. There is an obligation to the universal rules of behaviour, rather than to the individual. Friendships develop slowly and are very selective.

### **Negotiation Strategies: What Netherlanders Accept as Evidence**

Truth lies in the accumulation of objective facts, influenced by a strong faith in a social democratic ideology. No credence is given to subjective feelings. The Dutch tend to offer as little information as possible, and moderation is the rule. Subjective, emotional arguments are not accepted.

### **Value system: The Basis for Behavior**

Planning is a way of life in the Netherlands. Planning, regulating and organizing are of major importance to the Dutch. The following three sections identify the Value Systems in the predominant culture-their methods of dividing right from wrong, good from evil, and so forth.

### **Locus of Decision Making**

The Dutch are strongly individualistic, but cultural history must be considered in the decision-making process. Individual privacy is considered a necessity in all walks of life.

Decision-making is slow and involved, since all peripheral concerns must be taken care of in the process. Once the decision is made it is unchangeable. Planning is a way of life in the Netherlands. The Dutch are obsessed with planning, regulating, and organizing. Even though universal values are adhered to, it is important to develop the friendship of the participants.

### **Sources of Anxiety Reduction**

Universal rules and regulations combined with strong internal discipline give stability to life and reduce uncertainty. There is a high need for social and personal order and a low tolerance for deviant behavior. Everything is organized, including leisure time. The Dutch rarely show emotions, because of strong internal structure and control. But the Dutch have great faith in the ability of scientific method to solve human problems.

### **Issues of Equality**

The Netherlands is a distinctly hierarchical society, with classes established to fill organizational roles and give structure and order. Protest in the Netherlands is a crucial part of the democratic process, because the densely populated and overly structured country breeds dissent.

Equal rights for all are guaranteed by law, but may not be practiced in the marketplace. There is some racism (although its presence is denied).

Although there is still a strong paternal nuclear family orientation (including well-defined roles for males and females), this structure is beginning to erode as more females enter the workforce. The Dutch women's movement is among the least advanced in Europe.